

**Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний економічний університет  
Факультет державного управління**

Кафедра державного і муніципального управління

**Тешнер Микола Ярославович**

# **Адміністративний менеджмент в процесі організації функціонування державної установи**

**Спеціальність 8.18010018 – адміністративний менеджмент**

**Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»**

Слухач спеціальності  
«Адміністративний менеджмент»  
Тешнер М.Я.

---

Підпис

Науковий керівник  
д.е.н., професор Монастирський Г.Л.

---

підпис

Дипломну роботу допущено до  
захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Мельник А.Ф.

---

прізвище, ініціали підпис

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ

#### 1.1. Об'єктивна необхідність та сутність застосування адміністративного менеджменту в процесі організації функціонування державної установи

Адміністративний менеджмент є необхідним механізмом ефективного функціонування державної установи.

Для відображення особливостей шаблів розвитку теорії та практики адміністративного менеджменту виділити чотири етапи його еволюції.

Узагальнена характеристика етапів еволюції концепції адміністративного менеджменту представлена в табл. 1. 1

Передумови зміни концепції адміністративного менеджменту пов'язані з циклами економічного розвитку, процесами, що відбуваються в економіці, а саме глобалізаційними процесами, активним поширенням транснаціональних корпорацій на вітчизняних ринках, диверсифікацією діяльності, інтенсивністю конкуренції, раціоналізації організації та мотивації праці, підвищенням ролі соціальної відповідальності організації, екологічної безпеки, а також розвитком інформаційно-комунікативних технологій та науково-технічного прогресу.

На початку XXI ст. «спадкоємцем» адміністративного підходу в управлінні, адміністративний менеджмент виступає функціональною сферою управління, який увібрав у собі певні специфічні ознаки управлінської діяльності, що обумовлювалось необхідністю розв'язання проблем впровадження управління соціальною та екологічною безпекою діяльності, управління інформаційними зв'язками, управління змістом робіт, управління трудовими ресурсами, застосування систем якості ISO 9000, планування діяльності організації, техніку адміністративної діяльності, аудит і оцінювання управлінської діяльності, а також трудове та підприємницьке право.

### Етапи еволюції розвитку концепції адміністративного менеджменту

Період	Зміст концепції	Передумови зміни концепції
Початок XX ст.(1900-1915рр.)	Структурування організації та принципи побудови ідеального типу структури. Поява терміна «бюрократія» у науці управління, який характеризується точністю, суворістю дисципліни, стабільністю і відповідальністю. Бюрократію представляють у вигляді піраміди з вищим керівництвом на вершині.	–
Кінець 1915-х початок 1920-х рр. XX ст.	Зародження школи наукового управління. Проведення аналізу змісту робіт і витрат робочого часу, раціоналізації трудового процесу, встановлення трудових норм. Сформульовані обов'язки адміністрації: планування, організація праці, навчання персоналу. Ведення управлінської операції щодо контролю якості продукції.	Проблема індивідуальної продуктивності праці, пошук нових форм стимулювання праці через особисту зацікавленість працівника. Підвищення вимог до виготовленої продукції (наданні послуг).
1950- ті рр.- кінець XX ст.	Запровадження адміністративного підходу та виділення адміністративної функції в управлінні організацією. Поява терміна «адміністративний менеджмент» визначення елементів адміністративних операцій та класифіковано функції адміністрування, початок їх практичного застосування.	Погляд на організацію з точки зору широкої перспективи. Дослідження закономірностей розвитку організації та процесів вдосконалення управління на рівні організації в цілому. Проблема виживання та зростання в умовах посилення конкуренції.
Початок XXI ст.	Формування концепції адміністративного менеджменту. Адміністративний менеджмент як функціональна сфера управління, який увібрав у собі певні специфічні ознаки управлінської діяльності.	Процес глобалізації, поява транснаціональних корпорацій, пошук нових факторів успіху, впровадження інформаційно-комунікативних технологій, застосування систем якості, проблема раціональної організації праці та мотивації кожного працівника до продуктивної і якісної праці, значимість соціальної та екологічної безпеки діяльності організації, науково-технічний прогрес.

Примітка. Складено автором з використанням [24, 34, 45].

Впровадження сучасної концепції адміністративного менеджменту може слугувати основою для забезпечення сталого розвитку організації. Оскільки адміністративний менеджмент можна визначити як управлінську діяльність, що ґрунтується на адміністративних методах, функціях, принципах та засадах управління всередині трудового колективу організації, що направлена на вирішення зовнішніх завдань, створення в колективі найкращих умов для цього та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів, забезпечення стійкості організації в зовнішньому середовищі [8, с. 45], то сучасна концепція адміністративного менеджменту дозволяє вирішити два основні завдання, спрямовані на забезпечення сталого розвитку організації: завдання раціональної організації діяльності підприємств, організацій та установ; завдання раціональної моделі трудових відносин.

В сучасній науковій управлінській думці є різні визначення поняття «адміністративний менеджмент». На думку Д. Бодді, Р. Пейтона [1, с. 766], адміністративний менеджмент (*administrative management*) – управління, що спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок. Дослідники-науковці у сфері управління, Е. Ферейра, А. Ерасмус, Д. Гроуневальд роз'яснюють у своїй праці термін «адміністративний менеджмент», визначаючи його як функцію, яка виконується в організації, підрозділі або відділі, що є структурною складовою організації. До ключової компетенції адміністративної функції автори відносять управління інформацією, яка має бути своєчасною, адекватною та точно наданою менеджерам усіх рівнів управління, що дасть їм змогу приймати важливі рішення [2].

Девіс Р. Ч. зазначає, що адміністративний менеджмент – «...сфера управління, що займається цілями, функціями і проблемами організаційних компонентів як єдиного цілого. Це визначення охоплює всі структурні одиниці від корпорації в цілому до самого невеликого підрозділу або сектора у відділі». Продовжуючи думку Девіса Р. Ч., польський науковець Ковалевски С. у своїй праці «Научные основы административного управления» зазначає що «... для науки про адміністративне управління такою сферою будуть різні підрозділи апарата

державного управління й у досить невеликому ступені органи влади (останні – лише у випадку виконання ними функцій явно адміністративного характеру» [3, с. 11].

Російський автор А.Н. Фомічов в навчальному посібнику «Адміністративний менеджмент» визначає адміністративний менеджмент як один з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає організаційно-розпорядницьких форми управління [4, с. 31].

Адміністративний менеджмент – сучасний стиль управління, що принципово відрізняється від бюрократичних форм і методів, побудований на засадах демократії з мінімізованим втручанням держави в усі сфери суспільного буття, за винятком надання відсутніх на ринку послуг [5, с.12].

У словнику термінів і понять з державного управління адміністративний менеджмент визначено як, так зване, «адміністративно-державне управління» [5, с. 23-26]. Адміністративний менеджмент – суспільна наука, яка вивчає державне управління, управлінські процеси, взаємовідносини між органами виконавчої влади, а також їх взаємодію із зовнішнім середовищем [6, с.8].

Аналіз існуючих визначень досліджуваного терміну в управлінській науковій думці засвідчує про те, що в науковій літературі використовується декілька трактувань терміну «адміністративний менеджмент». В одному випадку досліджувана дефініція визначається як організаційна діяльність у сфері управління соціально-технічними системами. В другому - адміністративний менеджмент трактується як наука яка вивчає процеси управління лише в державних органах влади.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні обраної проблеми розглянемо походження словосполучення «адміністративний менеджмент». Для цього доцільним є конкретизація змісту, який вкладається в поняття терміну «адміністративний менеджмент».

Адміністративний – це той, що пов'язаний з управлінням, адміністрацією [7, с. 23]. В «Етимологічному словнику» зазначається, що терміни «адміністративний», походять від латинського «administratio», що означає «прислужування, допомога, керування» і є похідними від дієслова «administro» – «прислужую, допомагаю,

керую, завідую», утвореного за допомогою префікса «ad-» («при-, до-») і дієслова «ministro» («служу, керую»), що походить від «minister» –«слуга, помічник» [8, с. 49]. Адміністративний у широкому значенні – це той, що пов'язаний загалом з управлінською діяльністю, у вузькому – той, що пов'язаний з бюрократичним методом управління та виконанням управлінських рішень.

Термін «адміністративний» бере початок від поняття «адміністрація». Адміністрація (лат. «administratio» – «управління, керівництво») – це 1) сукупність органів, що здійснюють функції управління; 2) посадові особи управління, керівний склад установи, організації, підприємства; 3) розпорядники, відповідальні улаштовувачі будь-чого [7, с. 23-24].

У вітчизняній практиці управлінський апарат організації називають адміністрацією. Адміністрація має здійснювати офіційне представлення організації в зовнішньому середовищі та безпосередньо управляти її цілеспрямованим функціонуванням, забезпечуючи взаємодію із структурними підрозділами.

Під «адміністрацією» традиційно прийнято вважати управлінську діяльність державних органів та організаційну діяльність у сфері управління.

До управлінської діяльності державних органів слід віднести відповідну діяльність виконавчих органів рад, що виконують державні функції які характеризуються певними рисами: діють за дорученням держави, яка законодавчо визначає їх правовий статус, і виступають активними учасниками вироблення і реалізації державної політики; утворюються в порядку, встановленому Конституцією України і відповідними законами; забезпечують реалізацію завдань та функцій держави; у межах власного правового статусу виступають від імені держави та за її дорученням, є її офіційними представниками.

У багатьох зарубіжних демократичних державах до розглянутого в даному контексті терміну «адміністрація» зазвичай додається прикметник «публічна», яке окреслює межі відповідного складного визначення, відокремлюючи суб'єкти публічного права від суб'єктів приватного права [9, с.10].

У словнику термінів і понять з державного управління визначено, що публічна адміністрація - це сукупність державних і недержавних суб'єктів публічної влади,

ключовими структурними елементами якої є а) органи виконавчої влади; б) виконавчі органи місцевого самоврядування [4, с.168-169].

Останнім часом у науковій літературі з державного управління широко використовуються терміни “публічний адміністративний менеджмент” так зване «адміністративно-державне управління».

Можна згодитись з автором [9, с.14-15] який стверджує що, англійський термін «public administrative management», на який автори посилаються у своїй роботі [10, с. 23-26], в дослівному перекладі означає не що інше, як «публічний адміністративний менеджмент». Слово «public» в даному контексті лише визначає, що адміністративний менеджмент застосовується в органах публічної (неточний переклад - державної) влади. Але адміністративний менеджмент застосовується також на промислових, сільськогосподарських, торговельних та інших підприємствах, в банках, страхових компаніях, лікувальних, навчальних та інших установах, громадських об'єднаннях. Однак автори, за сутнісною характеристикою, пов'язують поняття адміністративний менеджмент тільки з адміністративною діяльністю органів публічної влади. Автор [9] зазначає що, публічний адміністративний менеджмент («public administrative management») вже поняття державного управління та місцевого самоврядування або, як прийнято позначати відповідне соціальне явище в демократичних країнах, - публічного адміністрування («public administration» - так позначається точний переклад англійською мовою організаційно-виконавська діяльність органів публічної влади ). Публічне адміністрування включає в себе також правове регулювання суспільних відносин, використання економічних інструментів для створення сприятливих умов ведення економічної діяльності. Адміністрування (адміністративний менеджмент) в органах публічної влади пов'язане з їх внутрішньою діяльністю, насамперед з регламентацією процесів діяльності, плануванням роботи, контролем виконанням, управлінням персоналом цих органів [9, с.15].

Очевидно, суб'єкти публічного сектору здійснюють організаційну діяльність у сфері управління, яке передбачає упорядкування внутріорганізаційних процесів, функціональний, професійно-кваліфікаційний і посадовий поділ управлінської

праці, структури управління, вимоги до персоналу та результатами його діяльності. Всі ці питання стають предметом організаційної діяльності у сфері управління і передбачають встановлення певних регламентів роботи, норм управлінської праці і професійно-кваліфікаційних характеристик посад, а також затвердження організаційних структур, штатних розкладів, відповідних положень про підрозділи, посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку, а також укладення трудових та колективних трудових договорів.

Із зазначеного можна зробити висновок про те, що публічна адміністрація як сукупність державних суб'єктів реалізують завдання та функції держави у межах власного правового статусу, а організаційну діяльність (адміністрування) у сфері управління державними суб'єктами здійснюють посадові особи.

Компетентним органом який уповноважений здійснювати зазначенні організаційні процеси у сфері управління є адміністрація організації. В наукових джерелах терміном «адміністрація» також визначено як об'єднання посадових осіб і органів, які очолюють організацію. Дане визначення суб'єкта організаційного управління (адміністрування) є найбільш широким, пов'язане з організаційною діяльністю адміністрації в сфері управління організаціями публічного права та суб'єктів господарювання усіх форм власності.

Проте доволі поширеним нині є явище ототожнення адміністрації та її організаційної діяльності у сфері управління (адміністрування) з управлінською системою організації загалом, тобто з менеджментом.

Класичне визначення терміну «адміністрування» характеризує це явище як управлінську діяльність керівника та органів управління загалом, яка базується на силі влади і здійснюється переважно через накази, розпорядження.

Адміністрування у науковій літературі визначається як: 1) управління; 2) формально-бюрократичне управління, що здійснюється лише через накази і розпорядження, командування. Визначення поняття «адміністрування» як управління зосереджує увагу насамперед на бюрократичних методах його реалізації: наказ, розпорядження. Адміністративна діяльність – структуризація робіт,



співвідношення часу та завдань, кваліфікований відбір та підготовка кадрів, винагорода за кінцевий результат [11, с. 65].

Таким чином, адміністративна діяльність – це діяльність працівників апарату управління, які її здійснюють у межах визначеної посади. Відповідно до поділу управлінської праці, це означає, що первинною структурно-функціональною одиницею в системі управлінської праці є посадова діяльність індивіда, тобто адміністративна діяльність розглядається з позиції аналізу системи «посада-працівник». Відправним пунктом дослідження посади як управлінської категорії є виявлення її основних системних характеристик: структури, зв'язків, функцій, організації тощо [12, с. 37].

Зазначений підхід до розмежування понять зумовлює застосування поняття «адміністрування», «адміністративна діяльність» або ж «адміністративний менеджмент» як синонімів зміст яких зводиться до об'єднуючого комплексу організаційно-методичних функцій.

Зосереджуючи увагу на принципах адміністративного менеджменту слід наголосити що принципи адміністративного менеджменту поділяються на три групи: структурні, процесуальні та результативні.

До структурної групи відносяться наступні принципи :

- поділ праці або ж спеціалізація робіт – необхідний для ефективного використання робочої сили, до всіх видів робіт, як управлінських так і виконавчих;
- влада і відповідальність – на думку А. Файоля останнє є наслідком першого (влада дає не права, а відповідальність). Він вважає, що владу пов'язує офіційний (заснований на займаній посаді) і особистий (що об'єднує в собі досвід роботи, моральний рівень, навички за видом діяльності). Згідно даного принципу апарат управління базується на відповідальності;
- відповідальність, принцип який зобов'язує виконувати завдання і забезпечувати їх задовільне завершення. Інструментом влади є повноваження, право розпоряджатися ресурсами організації і спрямовувати зусилля працівників на виконання доручених завдань;

- централізація передбачає що управлінські рішення приймаються на верхніх рівнях управління і реалізуються низовим рівнем, що дає змогу реалізувати принцип єдиноначальності;

- єдність керівництва, види діяльності, що передбачають досягнення однієї і тієї ж мети повинні мати одного керівника і керуватися єдиним планом. Подвійне керівництво може виникнути, на думку А.Файоля, лише внаслідок невірному розподілу функцій і недосконалого розмежування їх між підрозділами. А. Файоль підкреслював «Один керівник і єдиний план для сукупності операцій, що мають спільну мету»;

- єдиноначальність, працівник повинен одержувати розпорядження та вказівки від свого безпосереднього керівника. Єдиноначальність має переваги у порівнянні із колегіальністю, оскільки забезпечує єдність точки зору, єдність дії і єдність розпорядництва;

- скалярний ланцюг (ієрархія). Раціональна структура управління організацією вимагає наявності не лише ієрархії, але й горизонтальних зв'язків.

До процесуальних принципів віднесено:

- дисципліна, це повага угод, розрахована на те, щоб забезпечити покору, старанність, енергійність і зовнішній прояв поваги. За А.Файолем керівник має показувати приклад дисципліни;

- винагорода, методи стимулювання праці повинні бути справедливими і забезпечувати максимально можливе задоволення співробітника і роботодавця;

- корпоративний дух «У єднанні сила» - А. Файоль

- підпорядкування приватних інтересів загальним, інтереси працівника чи групи працівників не повинні ставитися вище інтересів організації.

Вище наведені принципи є універсальними їхнє застосування повинне носити гнучкий характер і враховувати ситуацію, в якій здійснюється управління. Система принципів ніколи не може бути завершена, а навпаки залишається відкритою для доповнень і змін, перетворення на засадах використання нового досвіду, його

аналізуванні, осмисленні і узагальненні, тому кількість принципів може бути необмежена.

Зображена на рис.1.1 конфігурація дає змогу чітко визначити належність складу керівників верхнього і частково середнього рівнів як менеджменту, так і адміністрації організації. Відповідно, всі фахівці та виконавці верхнього рівня управління організації безпосередньо належатимуть до складу її адміністрації.



Рис. 1.1. Співвідношення менеджменту та адміністрації організації

Примітка. Складено автором

1

Фахівці та виконавці управлінських підрозділів верхнього рівня не лише становлять більшість співробітників адміністрації, й на практиці визначають переважно зміст її діяльності. Адміністративна діяльність охоплює діяльність керівників, функціональних фахівців і виконавчих органів управління, що забезпечується, як правило, верхнім рівнем управління організації.

Адміністративна діяльність, окрім власне управління організацією, передбачає виконання таких основних завдань: регламентація; розпорядження; інформаційне забезпечення; контроль виконання визначених завдань працівниками; супровід документообігу і діловодства.

Загалом основні завдання адміністративної діяльності та їхній взаємозв'язок з управлінською системою можна подати таким чином (рис. 1.2). Наведені на рис. 1.2 завдання адміністрування дають змогу розкрити його доволі складний зміст, що зумовлює відповідну взаємодію в адміністрації організації. Завдання

адміністративної діяльності виконує не лише адміністрація, й менеджмент організації, керівники виробничих і управлінських підрозділів нижнього рівня. Якщо для менеджменту організації адміністративна діяльність є штатним інструментом дії, то для керівників нижнього рівня адміністративні повноваження встановлюються або делегуються відповідно до завдань, які виконуються.

На нижньому рівні управління функції менеджменту та адміністрації об'єднує керівник та відповідно делегує безпосереднім підлеглим. У зазначеному контексті адміністрація і система, що управляє, загалом спрямовує дії на керовану систему організації.

Належне виконання комплексу завдань адміністративної діяльності має супроводжуватися організаційно-методичним забезпеченням.

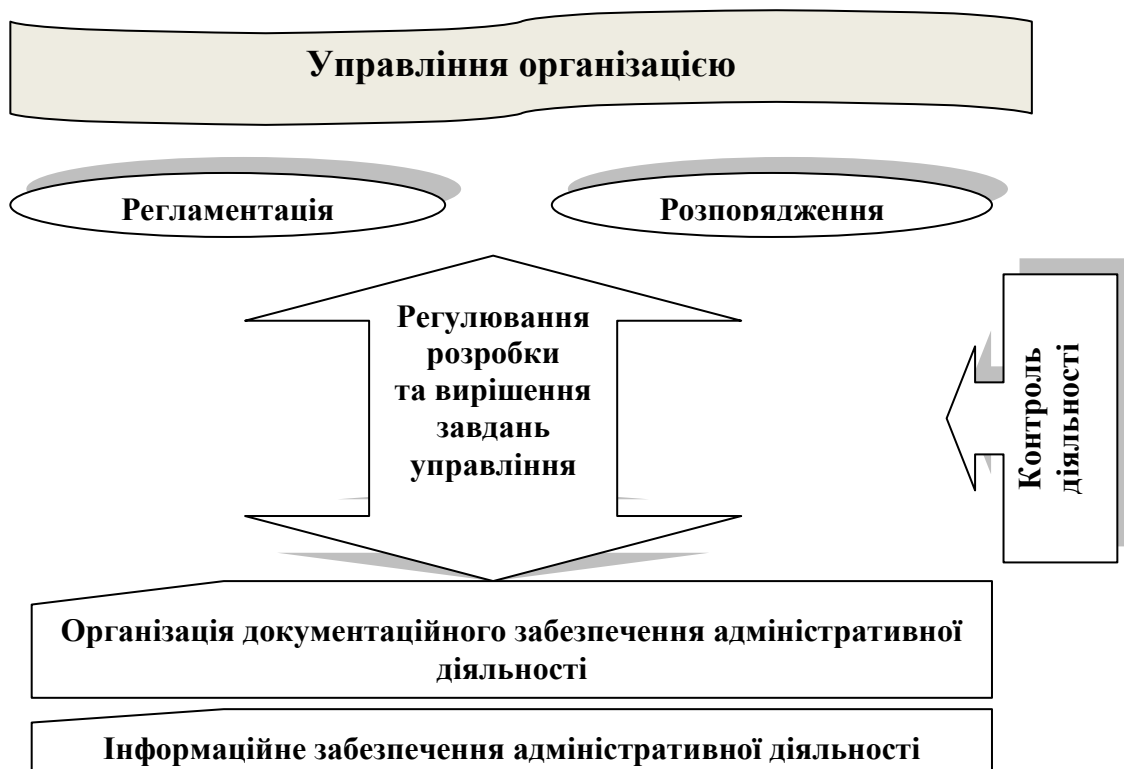


Рис. 1.2. Складові адміністративної діяльності

Примітка. Складено автором

Адмініструванням в організаційно-методичному розумінні слід вважати механізм забезпечення дотримання комплексу положень, що встановлюють право, обмеження, процедури та інші форми визначення дій персоналу. Для керівників, які

очолюють організацію, та керівників структурних підрозділів характерні таких три основні прояви організаційно-методичного забезпечення адміністрування. З організаційних позицій – це оперативно-регулюючий супровід процесу безпосереднього управління підлеглими в організації. У методичному значенні – це визначення конструктивних основ адаптованої побудови і адекватного застосування механізму управління організацією.

На практиці зазначений супровід проявляється: в організаційному забезпеченні: у своєчасному і повному наданні фінансової та іншої, законодавчо встановленої звітності; в методичному забезпеченні: у прозорості інформаційного висвітлення діяльності організації.

Адміністративна діяльність у менеджменті організацій послідовно поєднує і цілеспрямовано застосовує в межах здійснення комплексних управлінських дій такі складові: 1) правила формування об'єктів і суб'єктів менеджменту як елементів системи єдиної організації; 2) побудову внутрішніх взаємозв'язків організаційної структури управління; 3) регламенти розподілу і закріплення функцій керівників, фахівців і виконавців; 4) правила здійснення управлінських дій в організації; 5) процедури обґрунтування, розробки, побудови і здійснення менеджменту організації.

Адміністративний процес – це сукупність послідовних адміністративних дій для досягнення якого-небудь результату. Елементи процесу управління представляють логічний взаємозв'язок управлінських категорій, що визначають наступні характеристики управлінської діяльності: для чого виконується процес управління? що з'явилося причиною виникнення процесу управління? на що спрямований процес управління? який вид впливу виробляється в процесі управління?

Адміністративне управління можна розглядати як самостійний вид управлінської діяльності або ж, як одну з функцій керівника. Виділення адміністративного управління як самостійного виду діяльності визначається трудомісткістю і складністю процесів, які підлягають адмініструванню. Трудомісткість адміністрування залежить від кількості об'єктів, що

адмініструються, та зв'язків між ними. Як правило, кількість зв'язків між об'єктами, що адмініструються, якщо вони не обмежені регламентом, зростає в геометричній прогресії в порівнянні із зростанням кількості об'єктів, що адмініструються. Тому трудомісткість адміністрування залежить від раціонального рівня регламентації зв'язків сформованих груп виконавців.

Адміністративний менеджмент знаходить свій практичний прояв в процесі адміністрування. Під адмініструванням розуміється сукупність дій адміністратора щодо супроводу процесів функціонування виконавців і груп виконавців.

Як об'єкти, що адмініструються, розглядаються виконавці, що виконують роботи відповідно до своїх посадових обов'язків. До обов'язків об'єкту, що адмініструється, може входити виконання управлінських або виробничих робіт. Управлінські роботи розрізняються залежно від рівня управління, на якому вони виконуються. Виділяють управлінські роботи керівника, управлінські роботи фахівця і управлінські роботи виконавця. Виробничі роботи відрізняються по технологічному змісту. Проте, процес адміністрування, незалежно від технологічних особливостей виконуваних робіт, має схожі характеристики.

Адміністрування можна представити як процес, що розвивається в часі і супроводжує дії виконавця. Адміністративним процесом є сукупність взаємозв'язаних операцій, що дозволяють виробити і реалізувати адміністративну дію. Адміністративна дія полягає в здійсненні певних дій, які дозволяють внести зміни в діяльність об'єкту, що адмініструється. Обов'язковою умовою здійснення адміністративної дії є додання йому певної нормативно-правової форми (наказу, вказівки, розпорядження або ж затвердженої зміни до документів, що раніше діяли).

Процес адміністрування можна умовно поділити на три етапи. Перший етап включає отримання первинної інформації, що визначає необхідність здійснення адміністративної дії. Другий етап адміністративного процесу є ідентифікацію ситуації, в якій знаходиться об'єкт, що адмініструється, і визначення варіантів адміністративної дії. Третій етап – завершальний зводиться до вибору варіанту адміністративної дії, її здійснення і оцінки отриманих результатів. Таким чином, адміністративний процес включає операції пов'язані з отриманням інформації,

оцінкою і аналізом інформації, розробкою і здійсненням адміністративної дії. При цьому слід зазначити, що операції з оцінки і аналізу інформації здійснюються як на етапі підготовки адміністративної дії, так і на етапі її реалізації при оцінці досягнутих результатів.

Структура адміністративного процесу достатньо стабільна і включає наступні операції: моніторинг за роботою виконавця (групи виконавців); облік отриманої інформації; оцінка отриманої інформації; аналіз ситуації, що склалася; розробка варіантів адміністративної дій; вибір варіанту дії; здійснення адміністративної дії; оцінка результатів адміністративної дії.

Як предмет адміністративного менеджменту визначимо механізм адміністративної діяльності у сфері: управління з проектування адміністративно-управлінських технологій, побудови раціональних структур управління, формування адміністративних відносин, які залучають працівників на реалізацію місії та цілей організації.

Суб'єктом адміністрування є посадова особа, яка має визначений комплекс повноважень, який дозволяє йому досягати намічених цілей.

До об'єктів адміністрування віднесено: відносини (установи, реєстрації, комунікації, субординації, взаємодії, розробки, побудови, розмежування, обмеження, ліквідації, корпоративні); зв'язок (інформації, комутації, ієрархії, компетенції, кооперації, лінійності, функціональності, централізації, сегментації, дослідження, перевірки, відповідальності, звітності); функції (стратегічні, загальні, конкретні, прикладні, локальні, спеціальні, допоміжні); процедури (планування, розробки, пропозиції, затвердження, розподілу, реалізації, контролю виконання, стимулювання, реорганізації); норми (взаємозв'язку, кореспонденції, відповідальності, підпорядкованості, повноважень, розподілу, керованості); документи (статути, договори, положення, регламенти, норми, акти, правила, порядки, інструкції, рекомендації, допуски, квоти); структури (лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, штабні, матричні, програмно-цільові, мережеві); органи (дирекції, департаменти, управління, комплекси, філії, станції, виробництва, цехи, модулі, підрозділи, відділи, бюро, лабораторії, сектори, групи,

бригади, ланки, посади ); форми (угоди, корпорації, холдинги, товариства, компанії, кооперативи, товариства).

## **1.2. Механізм адміністративного менеджменту в процесі організації функціонування державної установи**

Провідні західні організації у своїй практиці управління опираються на систему адміністративного управління – Administrating Management System(AMS). Дана система є базисною, значно спрощує систему управління, підвищує ефективність організації в цілому і дозволяє їй прогресивно розвиватись. Сучасна концепція адміністративного менеджменту визначає 2 основні напрямки управління організацією:

1. Розроблення раціональної системи управління організацією(насамперед із домінування кількісних показників в управлінні)

2. Побудова чіткої структури організації

Виходячи із зазначених завдань сучасної концепція адміністративного менеджменту цілісна система адміністративного менеджменту складається з двох підсистем:

Перша підсистема адміністративного менеджменту - організаційна система управління. Завдання організаційної системи полягає у розробці програм діяльності організації (підприємства, установи), організації праці та контролю забезпечення раціонального руху матеріальних і інформаційних потоків в межах усього підприємства з метою отримання максимально можливого прибутку. До складових частини організаційної системи слід віднести : правові засади адміністративної діяльності (статути, положення про структурні підрозділи, колективні договори, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку); систему стратегічного, оперативного та тактичного планування; організаційне проектування; впровадження системи якості; впровадження принципів ситуаційного управління; принципи регулювання виробничих відносин (горизонтальний і вертикальний поділ праці; єдність дирекції; централізація управління); штатно-посадовий розклад;



запобігання та реагування на надзвичайні ситуації; охорона праці; забезпечення фахової дієздатності; забезпечення психологічної взаємодії, формування організаційної культури та іміджу організації; встановлення стандартів, правил та норм діяльності; маршрутні карти руху документообігу; форми документів, необхідних для виконання всіх процедур даного документообігу; організація збору, відновлення, поширення та зберігання інформації, організація технологічного забезпечення інформаційних зв'язків та зв'язків з громадськістю; організація системи звітності та контролю; оцінювання ефективності методів керівництва.

Друга підсистема адміністративного менеджменту базується на раціональній моделі трудових відносин. Основні завдання раціональної моделі трудових відносин передбачають забезпечення високого рівня продуктивності та якості праці, трудової, виробничої і виконавської дисципліни на робочому місці, за рахунок регулювання трудових відносин та використання ефективної системи оплати праці. Складові раціональної моделі трудових відносин полягають у: визначенні змісту робіт працівників; уніфікованій тарифній системі; принципах регулювання трудових відносин: єдиноначальність (у кожного працівника лише один керівник); сувора дисципліна і порядок; єдині правила співпраці для всього персоналу; відповідність грошової винагороди затратам праці; персональний підхід до заробітної плати кожного працівника; соціальний захист працівників; плани управління персоналом; оцінка трудової діяльності працівників; керування професійною і внутрішньоорганізаційною кар'єрою; організацію етичних відносин в організації; розвиток лояльності та ідентифікації працівників з організацією; вирішення конфліктних ситуацій в організації.

Ринкові умови ставлять однакові вимоги до усіх суб'єктів господарювання: будь-то державне підприємство, чи приватний бізнес, що організований у вигляді підприємницької діяльності. Нестабільність конкурентного середовища, недосконалість інституційного середовища, що притаманні країнам у період розвитку їхньої економіки, потребують вдосконалення існуючих підходів до управління організаціями.

Певна усталеність і ієрархічність поглядів в управлінні, що притаманна адмініструванню, повинна бути поєднана з менеджментом, як умінням домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей, залишаючи при цьому здатність організації вчасно і гнучко реагувати на зміни зовнішнього ринкового середовища.

Державна організація — організація, що створена для здійснення державою своїх функцій.

Бізнес організація утворюється на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства або на основі приватної власності суб'єкта господарювання - юридичної особи.

Громадською організацією є об'єднання громадян для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів. Об'єднання громадян діє на основі статуту.

У таблиці 1.2 наведено основні відмінності у діяльності державних, приватних та громадських організацій.

Таблиця 1.2

### Відмінності у діяльності державних, приватних та громадських організацій

Ознаки	Державні	Приватні	Громадські
Мета	Досягнення встановлених державно-суспільних цілей	Отримання прибутку	Виконання принципів організації(для кожної своєї)
Спрямованість діяльності	Орієнтація на потреби суспільства	Орієнтація на прибутковість	Орієнтація на певну соціальну потребу
Узгодженість діяльності	Відповідність політиці (бюджетний план, територія, політичні особистості)	Вільна діяльність на ринку	Відповідно принципам організації
Категорії, що визначають предмет діяльності	Предмет діяльності визначає політика	Попит і пропозиція	Суспільна проблема
Вид діяльності та конкуренція	Монопольний	Вільна діяльність у межах законодавства, і з наявною конкуренцією	Вільна діяльність в межах законодавства

Примітка. Складено автором

Таблиця 1.3 засвідчує відмінності у діяльність менеджерів (управителів) з адміністративної діяльності в державних, приватних, громадських організаціях та установах.

Таблиця 1.3

**Відмінності щодо діяльність менеджерів (управителів) з адміністративної діяльності у державних, приватних, громадських організаціях та установах**

<b>Ознака</b>	<b>Адмін. менеджер у держ. організації</b>	<b>Адмін. менеджер у приватних</b>	<b>Адмін. менеджер у громадських</b>
Цілі у роботі	Визначені контрактом та посадовими інструкціями	Аналогічно	Добровільна робота
Графік роботи	У встановлений час	У встановлений час	У вільний час
Оплата	Матеріальна винагорода	Матеріальна винагорода	Без матеріальної винагороди
Суспільна корисність	Має суспільну користь	Може не мати суспільної користі	Завжди має суспільну користь
Обмеження за віком	Обмежений вік	Практично відсутні обмеження у віці	Відсутні будь які обмеження
Задоволення потреб менеджера	Не обов'язково приносить задоволення	Аналогічно	Приносить моральне задоволення
Врахування стажу роботи	Стаж враховується	Аналогічно	Не враховується
Контроль якості роботи	Проконтролювати якість роботи важко	Контрольована якість роботи	Якість роботи не контролюється
Соціальний захист	Високий рівень соціального захисту	Рівень соціального захисту залежить від цінностей організації	Відсутність соціального пакету

Примітка. Складено автором

Адміністративний орган виступає як системоутворюючий елемент організаційної структури управління, який пов'язаний із формуванням і реалізацією управлінського впливу. Виділяють наступні характеристики адміністративного органу: функціональні, які розкривають його як структуру, яка виконує визначені функції організації; соціологічні, які розглядають його як колектив людей, виділених керівництвом для виконання покладених на нього завдань у відповідній сфері діяльності; юридичні, які вказують на наділення визначеної структури (колективу людей) необхідною компетенцією (функції та повноваження); організаційні, які роблять акцент на належності організаційної структури до адміністративного апарату управління.

Під структурою управління організацією розуміється сукупність його елементів, які знаходяться між собою у стійких взаємовідносинах забезпечують функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є працівники, служби та інші ланки апарату управління. У рамках структури управління відбувається управлінський процес, між учасниками якого розподілені завдання та функції управління, а внаслідок – права та відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу та кооперації управлінської діяльності, яка направлена на досягнення намічених цілей в менеджменті.

Структура адміністративного органу залежить від: місця органу в організаційній структурі управління; обсягу та змісту його компетенції; ролі в управлінні суспільними процесами. Необхідно враховувати, що між структурами адміністративних органів існує організаційна взаємозалежність. Зміст структури конкретного адміністративного органу можна зрозуміти через розкриття його взаємозв'язків зі структурою об'єктів, якими вона управляє та іншими підрозділами.

Структура адміністративного органу повинна створювати умови для раціональної організації та ефективного керівництва діяльності організації. Відповідно до цього структура повинна відповідати певним вимогам, до яких належать: вимога мобільності – чисельний склад і кількість внутрішніх підрозділів встановлюється за оптимальними критеріями керованості; оперативності – визначає складність зовнішніх та внутрішніх зв'язків, швидкість отримання та суворе збереження інформації, своєчасне прийняття та оптимізація виконання рішень; економічності – обумовлює необхідність визначити вартість утримання апарату управління та витрати на здійснення управлінської діяльності.

Особливою проблемою при формуванні структури адміністративного органу становить визначенні потенційної норми керованості, при визначенні якої доцільно враховувати наступні чинники:

– чинники, які визначені дорученими завданнями: значимість завдань, доручених групі спеціалістів для виконання; складність завдань; різномірність, різновекторність завдань; координація; завдання, які спричинюють

незворотні напрямки; чинники, які залежать від особи керівника: ступінь самостійності керівника, допоміжний персонал; діяльність яка не пов'язана з керівництвом; чинники, які залежать від персоналу: інтеграція праці; діяльність неформальних груп; культура спілкування; плинність кадрів; чинники технічного характеру: діапазон вертикального керівництва; зв'язок; розподіл завдань; контроль виконання завдань. Першим завданням у побудові структури адміністративного органу є визначення керівної ланки, тобто тієї сукупності посад, яка пов'язана з використанням владних повноважень, які фіксуються в управлінських рішеннях. У колегіальному адміністративному органі це склад посад, які утворюють відповідну колегію – керівну ланку органу. В одно начальному адміністративному органі – це його керівник і один із заступників, хто уповноважений приймати рішення за його відсутності. Друге завдання, яке є наслідком першого полягає у такій побудові підрозділів, щоб вони доповнювали керівну ланку у досягненні цілей. Існує вертикальна та горизонтальна структура підрозділів. До третього завдання віднесено – виділення та опис у адміністративному органі посад і робочих місць.

Відмінність між посадою і робочим місцем полягає у тому, що на посаді реалізується діяльність безпосередньо пов'язана із досягненням встановлених завдань. Робоче місце це вид і обсяг діяльності з обслуговування, та допоміжного забезпечення управлінських процесів у адміністративному органі (обслуговування, утримування приміщень, зв'язок, транспорт). Формування посад потребує знань та виконання визначених правил, наприклад відповідність обсягу діяльності фізичним можливостям людини, рівномірність стимулів і санкцій. Посада описується через управлінські обов'язки і повноваження.

Сучасний адміністративний апарат виконує декілька функцій. За функціональною ознакою його поділяють на: консультативний. Лінійний керівник за необхідності в спеціальних знаннях звертається в підрозділи до спеціалістів потрібно профілю за консультацією; 1) обслуговуючий. Планування, фінансування, постачання, збут та низка інших функцій виконують спеціалісти обслуговуючого апарату. Спеціальні функціональні підрозділи готують лінійним керівникам необхідну інформацію для прийняття рішень; 2) особистий. В особистий апарат

входять: секретарі та помічники керівників. В організації їм не делегують повноважень а виконують роботу, яку їм доручає керівник. Не маючи формальних повноважень особистий апарат може впливати на особисті контакти керівника з підлеглими, іншими керівниками, зовнішнім середовищем.

Кожен із зазначених типів адміністративного апарату має широкий діапазон повноважень, а саме: рекомендаційні - підлягають обов'язковому погодженню паралельні, функціональні та лінійні з внутрішнім діапазоном апарату.

У процесному підході, що зародився в період 20-х років, і який отримав повноцінний розвиток у 50-і роки ХХ століття, процес управління представлений як виконання сукупності взаємозалежних дій – управлінських функцій. Різні автори, що досліджують цю проблему, наводять різні переліки основних функцій, серед яких згадують наступні: планування, організація, розпорядництво (або командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво і ведення переговорів (або здійснення угод).

На рис. 1.3. відображено первинні функції управління як процесу.

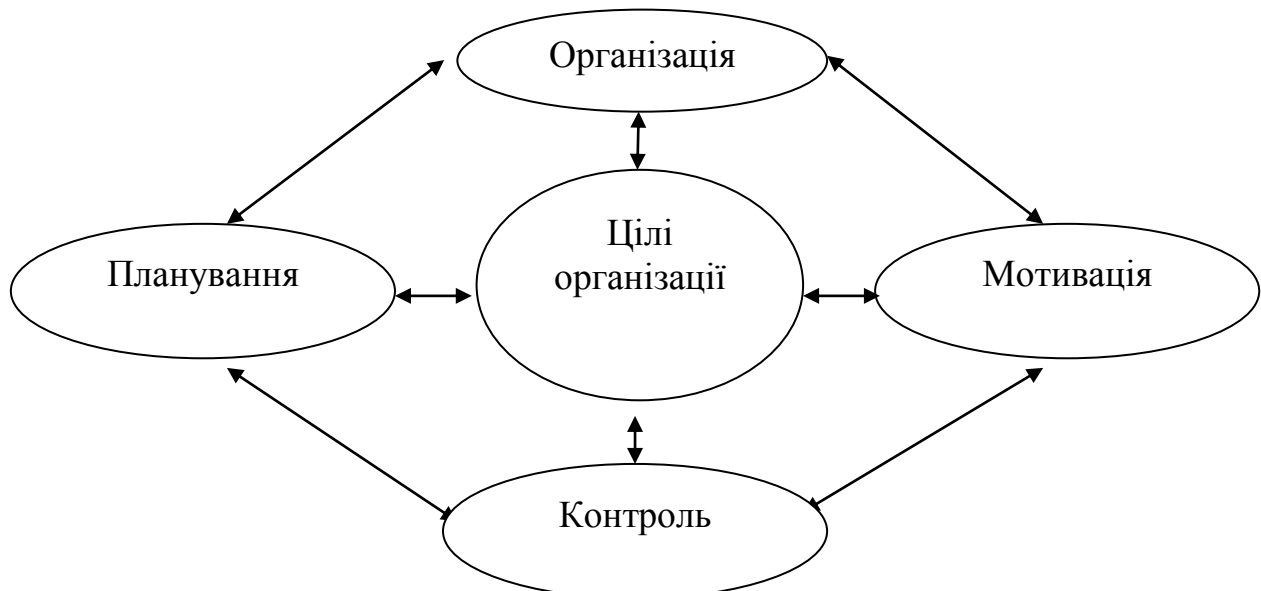


Рис. 1.3. Управління як процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації

Даний підхід можна назвати цільовим при формуванні системи функцій менеджменту, у тому числі адміністративного.

Для адміністративного менеджменту правомірно сформувати систему функцій, що складається з трьох підсистем: предметні функції, процесуальні функції і соціально-психологічні функції (рис. 1.4).

Предметні, соціально-психологічні і процесуальні аспекти управління, взаємно доповнюючи один одного, створюють цілісну систему основних функцій адміністративного менеджменту, що дозволяє диференціювати методи і прийоми управлінського впливу на адміністративні процеси.

Беручи за основу сучасну концепцію адміністративного менеджменту, визначений його понятійний апарат [2, с. 15], елементи адміністрування, та виходячи з того, що метою адміністративного менеджменту є адміністративне забезпечення досягнення перспективних орієнтирів організації, а предметом визначено механізм адміністративної діяльності у сфері управління з проектування адміністративно-управлінських технологій, побудові раціональних структур управління та формуванню адміністративних відносин, які залучають працівників на реалізацію місії та цілей організації до основних найбільш значимих функцій адміністративного менеджменту доцільно віднести: проектувальну, організаційну, управлінську, виконавську та контрольну функції.

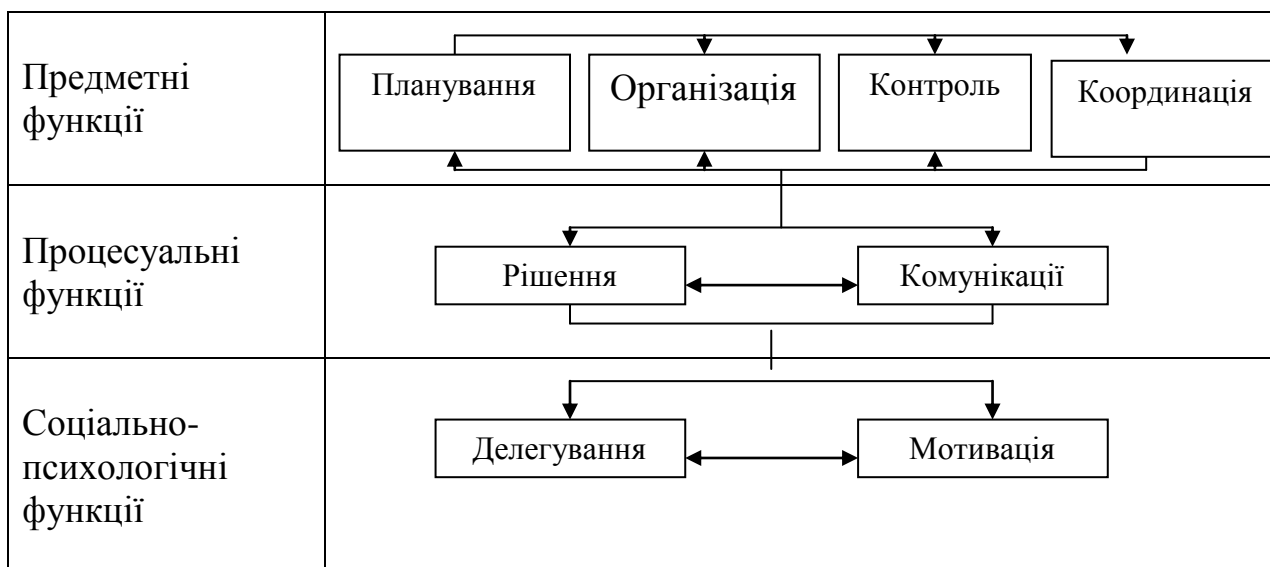


Рис. 1.4. Підсистема функцій адміністративного менеджменту

Примітка. Складено автором

Проектувальна функція передбачає визначення напрямків розвитку організації, здійснення цілеспрямованої послідовності дій щодо синтезу систем або окремих її складових. Організаційна функція спрямована на впорядкування та підтримання раціональної структури з метою раціональної та збалансованої діяльності підрозділів організації. Управлінська функція зорієнтована насамперед на досягнення поставленої мети, забезпечення сталого функціонування і розвитку організації. Виконавська функція - забезпечення ефективного виконання завдань діяльності, які спрямовані на реалізацію визначених цілей та поставленої мети. Контрольна функція передбачає кількісну і якісну оцінку й облік результатів діяльності організації та виступає зворотнім зв'язком, так як за результатами контролю здійснюються корегування раніше прийнятих рішень, планів, а також норм і нормативів.

Зазначені функції адміністративного менеджменту характеризуються відокремленим комплексом завдань які наведені у табл. 1.4. Реалізація зазначених завдань пропонованих функцій адміністративного менеджменту дає змогу формувати і реформувати організацію, супроводжувати її функціонування, контролювати її діяльність. Прояв і спеціалізація змісту адміністративного менеджменту за поданими функціями забезпечує його прикладне застосування та дозволяє досить широко і різноманітно детермінувати його процес. У реальних умовах постановка і реалізація більшості представлених функцій адміністративного менеджменту в організації реалізується за допомогою адміністративних методів управління. Основну роль при реалізації функцій в адміністративного менеджменту відіграє застосування ефективної системи методів розробки, ухвалення та реалізації змісту адміністративних операцій. Адміністративна діяльність будучи різновидом управлінської діяльності, спрямована на організацію і управління різними процесами. Поняття «управлінська діяльність» є ведучої, направляючою серед інших видів діяльності, тому що є свідомо здійснюваною людською діяльністю, спрямованою на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально або колективно) по досягненню тих або інших цілей, рішенню відповідних завдань, виконанню функцій.



Таблиця 1.4

### Основні завдання функцій адміністративного менеджменту

Функція адміністративного менеджменту	Основні завдання реалізації функції
<b>Проектувальна</b>	1. Організації розробки документів що визначають стандарти, види, напрямки діяльності організації. 2. Розробка проекту установчих документів 3. Формування стратегії розвитку організації. 4. Розробка програм діяльності організації. 5. Розроблення правил внутрішнього трудового розпорядку, колективного договору, посадових інструкцій. 6. Встановлення організаційних, економічних, технологічних, технічних і етичних норм та нормативів.
<b>Організаційна</b>	1. Формування організаційної структури та структури адміністративної служби. 2. Розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками. 3. Встановлення форм взаємовідносин адміністративної служби з іншими структурними підрозділами 4. Формування кадрової політики. 5. Організація кадрового забезпечення, форм та методів роботи з персоналом. 6. Організація інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності організації. 7. Визначення змісту робіт виконавцями. 8. Організація роботи з документами що знаходяться в документообігу організації. 9. Формування корпоративної культури організації. 10. Організація забезпечення умов ефективної та безпечної праці на робочих місцях. 11. Організація заходів за участю керівника.
<b>Управлінська</b>	1. Організація управлінських процедур. 2. Коригування цілей діяльності. 3. Розробка поточних та оперативних планів діяльності організації та структурних підрозділів; планів роботи персоналу на підставі переліку робіт. 4. Розробка та затвердження графіків та термінів виконання робіт. 5. Формування інформаційно-комунікативної інфраструктури організації. 6. Регулювання інформаційно-аналітичної роботи; 7. Ведення ефективної комунікативної взаємодії.
<b>Виконавська</b>	1. Здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення організації та її структурних підрозділів. 2. Забезпечення дотримання правових норм і повноважень у господарській діяльності. 3. Визначення та документування взаємодії між роботами. 4. Ідентифікація та визначення послідовності робіт. 5. Забезпечення ефективності виконання завдань. 6. Ведення організаційно-розпорядчої документації. 7. Створення ефективної системи трудових відносин. 8. Реалізація заходів щодо зміцнення трудової і виробничої дисципліни 9. Забезпечення своєчасного подання та підготовку звітностей про виконання планових показників. 10. Створення належного морально-психологічного клімату при здійсненні спільної діяльності.
<b>Контрольна</b>	1. Здійснення загального контролю діяльності організації та структурних підрозділів; 2. Моніторинг реалізації обраної стратегії 3. Контроль результатів здійснення кадрової політики. 4. Контроль дотримання умов колективного договору. 5. Контроль дотримання трудової і виконавської дисципліни. 6. Контроль дотримання своєчасності та повноти надання фінансової та іншої законодавчо встановленої звітності. 7. Контроль прозорості інформаційного висвітлення діяльності організації. 8. Контроль діяльності адміністративної служби (адміністративний аудит). 9. Контроль за дотриманням вимог безпеки праці та санітарно-гігієнічних вимог.

Примітка. Складено автором

Адміністративна діяльність – це діяльність працівників апарату управління, яка здійснюється в рамках визначеної посади.

В основі визначення посади і її функціонального навантаження лежить, насамперед, поділ праці. З урахуванням основних принципів і управлінських технологій при виконанні визначених видів діяльності виділяються функції, види робіт, операції, дії а потім йде закріплення управлінської праці за індивідом. При цьому необхідно максимально (кількісно і якісно) враховувати можливості індивіда, якщо йде процес удосконалювання, реорганізації управлінської діяльності, системи управління. У протилежному випадку повинні існувати кваліфікаційні вимоги до посадової особи.

До основних форм поділу праці в апараті управління відносять: функціональний поділ праці, тобто спеціалізація при виконанні різних функцій управління, видів управлінських робіт; технологічний поділ праці, тобто поділ по видах робіт і операцій з відповідною спеціалізацією управлінських працівників. Мова йде про те, що працівники виконують ту або іншу процедуру не цілком, а лише її частину, кілька операцій.

В основу поділу управлінських працівників на категорії (керівники, спеціалісти, технічні виконавці) покладений технологічний принцип класифікації.

Посадова діяльність управлінських працівників за своєю технологією поділяється на три основних цикли, у рамках яких виконуються різні операції і процедури: інформаційний цикл – пошук, збір, передача, обробка, збереження усіх видів інформації. Цим переважно займаються спеціалісти і технічні виконавці; логіко-розумовий цикл – вироблення і прийняття управлінських рішень (дослідження, науково-технічні й інші розробки, техніко-економічні розрахунки, прогнози, вироблення рішень); організаційний цикл – організаційно-управлінський вплив на об'єкт управління для реалізації рішення. Підбір і розміщення кадрів, інструктаж, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація трудових процесів персоналу, координація, контроль виконання і т.п.

Поділ управлінської праці – основний системостворюючий фактор, тому насамперед необхідно визначити вихідну первинну структурно-функціональну

одиницю в системі управлінської праці. Такою одиницею є посадова діяльність індивіда, тобто функціонування мікросистеми «посада - працівник».

Дослідження посади як управлінської категорії немислимо поза її трактуванням з позиції системного аналізу. Відправним пунктом такого дослідження є виявлення її основних системних характеристик. Понятійний апарат включає такі категорії, як «структура», «зв'язки», «функції», «організація».

Структура відображає будову і внутрішню форму системи. Стосовно посади (як системи) вона охоплює її внутрішню, поелементну будову.

Всередині організаційної структури апарата управління існує складна і не завжди видима взаємодія, що приводить на практиці до їх ототожнення й ускладнює процес проектування цих структур. Це різні за змістом структури, що проектуються за своїми певними принципами.

Категорія «зв'язок» поєднує елементи в систему. Якщо розглядати посадову діяльність як елемент більш загальної системи, то як зв'язки між окремими посадовими працівниками будуть виступати відносини управління, наприклад, відносини координації і субординації. У першому випадку вони виражають відносини управління між посадами одного рівня, у другому – між посадами різних рівнів.

Поняття «організація» можна розглядати як засіб досягнення цілей, що поставлені перед посадою. Функція – визначає спрямованість праці керівника на конкретний об'єкт.

Таким чином, розглянуті складові додають посаді управлінський зміст. При цьому, цілеспрямованість посадової діяльності є одним з найважливіших ознак посади. Посада існує до того часу, поки існують цілі, для досягнення яких вона була створена. Мета приводить до створення постійної системи «індивід-організація», де ланкою, що зв'язує, є посада. Через посаду індивід вступає в постійний взаємозв'язок з організацією. Посадова діяльність регламентується нормами адміністративного, трудового, цивільного та інших галузей державного законодавства.

Як управлінська категорія посада є результатом поділу управлінської праці в системі управління, за посередництвом чого індивід та організація вступають в стійкі взаємини і послідовно реалізують їх.

Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності – це працівник який у підпорядкуванні має підлеглих, наділений повноваженнями в межах своєї компетенції, спрямовує діяльність працівників у відповідному напрямку та несе відповідальність за стан об'єкта, яким керує. Адміністративна діяльність здійснюється через реалізацію низки функцій. До функцій менеджера (управителя) з адміністративної діяльності належать такі: організаційні, спеціальні, виховні, методичні, контрольні та представницькі.

З метою реалізації організаційної функції передбачається здійснення таких прийомів управління, які здатні забезпечити найвищу ефективність діяльності організації. Менеджер (управитель) спільно з відповідними службами розподіляє обов'язки між підлеглими, координує їхню діяльність, здійснює відбір, навчання, розстановку і переміщення кадрів, видає накази і розпорядження, організовує виконання визначених завдань.

Менеджер (управитель) також виконує спеціальні функції. Як найбільш професійно підготовлений працівник він кваліфіковано визначає завдання, роз'яснює шляхи їхнього виконання, навчає підлеглих за принципом «роби як я».

Виховні функції керівник здійснює в процесі повсякденної діяльності: виховує особистим прикладом, навчанням, через контроль, методами переконання і примусу. Керівник повинен постійно пам'ятати про виховне значення прийнятних ним управлінських рішень. Виховну функцію бажано здійснювати адресно, позитивно впливаючи на конкретних працівників, здійснюючи корекцію їхньої поведінки, спрямовуючи на свідоме, відповідальне ставлення до виконання обов'язків.

Методичні функції передбачають розробку найбільш ефективних прийомів і методів підготовки, прийняття і виконання управлінських рішень.

Контрольні функції спрямовані на вивчення і перевірку стану керованої системи (об'єкта управління) після реалізації організаційно-адміністративних функцій.

Менеджер (управитель) виконує водночас представницькі функції, оскільки він за суттю є громадським діячем, бере участь у нарадах і конференціях, підтримує зв'язки з громадськими організаціями, вирішує соціальні питання тощо.

Усі функції управління системою менеджер (управитель) має виконувати своєчасно і комплексно, тому його обов'язки та завдання як менеджера (управителя) полягають у тому, щоб: очолювати та організовувати роботу щодо забезпечення діяльності підприємства (установи, організації) внутрішнім адміністративним координуванням та інформаційними зв'язками; формувати інформаційно-комунікативну інфраструктуру організації, розподіляти обов'язки між структурними підрозділами, координувати та контролювати їхню роботу; надавати пропозиції керівництву щодо структури адміністративної служби; ухвалювати заходи для удосконалення форм і методів роботи персоналу організації; організовувати, регулювати та контролювати проведення інформаційно-аналітичної роботи підприємства; розробляти аналітичні, довідкові й інші матеріали з проблем організації в межах власної компетенції; підготовляти аналітичні довідки, пропозиції, доповіді та звіти на базі аналізу показників розвитку організації або підвідомчого структурного підрозділу; спільно з керівниками структурних підрозділів брати участь у розробці перспективних і поточних планів відповідно до загальної стратегії організації; проводити моніторинг ефективності обраної стратегії, на базі якої розробляються рекомендації щодо перспектив розвитку господарчого об'єкта та його структурних підрозділів; брати участь у формуванні плану заходів з визначення корпоративної стратегії організації та у межах наданих йому повноважень контролювати їхнє виконання; контролювати в межах наданих повноважень стан організаційно-розпорядчої діяльності на підприємстві (організації, установі) та в структурних підрозділах; брати участь в організації комплексу заходів із забезпечення захисту персоналу, у формуванні кадрової політики підприємства та контролювати дієздатність персоналу; розробляти спільно з керівниками структурних підрозділів посадові інструкції та правила внутрішнього трудового розпорядку, забезпечувати відповідні умови праці на робочих місцях; забезпечувати оформлення та контроль виконання колективного договору;

організувати роботу з документаційного забезпечення діяльності організації; розробляти ділові документи спільно з керівниками структурних підрозділів та організувати роботу по впровадженню внутрішніх і зовнішніх стандартів документообігу.

Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності також у межах своєї компетенції або за дорученням керівника має представляти організацію в усіх органах, на підприємствах та в установах, у засобах масової інформації, підтримувати зв'язки з керівниками органів державної влади, органів місцевого самоврядування, з фізичними особами, а також із закордонними партнерами; видавати розпорядження і доручення, які є обов'язковими до виконання всім працівникам організації, підписувати та візувати документи; забезпечувати реалізацію нормативних та інструктивних матеріалів, а також умови для удосконалення організації праці, виконання робіт та управління підрозділами; удосконалювати форми мотивації праці працівників відповідно до їх професійних і ділових якостей, складності та умов праці, результатів господарської діяльності організації; забезпечувати виконання обов'язків згідно з посадовими інструкціями; створювати необхідні умови для успішного ведення робіт, встановлення партнерських відносин з постачальниками, споживачами та конкурентами; сприяти встановленню ефективних виробничих (службових) взаємовідносин і зв'язків між працівниками.

Основною компонентою діяльності менеджера (управителя) є робота з людьми і не лише з підлеглими працівниками, й з тими, які безпосередньо або опосередковано пов'язані з функціонуванням об'єкта управління як у середині організації, так і за її межами.

Керівник адміністративної служби тісно співпрацює з підлеглими та іншим керівним складом організації при: постановці цілей, завдань організації; визначенні її місії; розробленні стратегії розвитку; формуванні в колективі системи цінностей і норм поведінки.

За участю колективу менеджер (управитель) розподіляє ресурси організації та організовує процес її діяльності, відповідно враховуючи потенціал спеціалістів, їхні

сильні та слабкі сторони. На основі цього можна визначити головні вміння, якими повинен оволодіти менеджер (управитель) з адміністративної діяльності для успішної роботи з колективом: організація колективу і створення в ньому належного морального клімату для плідної праці та розвитку; підбір і розстановка кадрів; розподіл прав, обов'язків і відповідальності між працівниками; об'єктивне оцінювання внеску кожного працівника і його стимулювання до праці; створення умов для розвитку особистості працівників; підвищення ефективності та якості праці.

У трудовій діяльності менеджера (управителя) з людьми, які не є його підлеглими, значну роль відіграють координація спільних зусиль для досягнення цілей організації, переговори з представниками зацікавлених, підприємств, установ, а також обмін інформацією.

Значення міжособистісної взаємодії є важливим у ході розвитку вітчизняної ринкової економіки, оскільки для неї характерна конкуренція, яка радикально змінює принципи організації інформаційних зв'язків між фізичними та юридичними особами.

Менеджер (управитель) має виявляти інноваційність у використанні отриманої інформації, яка може бути підґрунтям для прийняття управлінських рішень з раціоналізації виробництва й управління організацією, з коректування розробленої стратегії розвитку.

### **1.3. Нормативно-правова база використання технологій адміністративного менеджменту в процесі організації функціонування державної установи**

До органів державної служби стандартизації відносяться: Держспоживстандарт України; Український науково-дослідний інститут стандартизації, сертифікації та інформатики (УкрНДІССІ); Державний науково-дослідний інститут "Система" (ДНДІ "Система"); Український державний науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації (УкрЦСМ);

Український навчально-науковий центр зі стандартизації, метрології та якості продукції; технічні комітети зі стандартизації (ТК); територіальні центри стандартизації, метрології та сертифікації.

Держстандарт України був створений Постановою Кабінету Міністрів України №293 від 23.09.1991 р. на базі Українського республіканського управління Держстандарту СРСР. Він є національним органом зі стандартизації, створює державну систему стандартизації в країні і керує всіма роботами з стандартизації, метрології та сертифікації.

На УкрНДІССІ покладена розробка науково-технічних і економічних основ стандартизації, перспективних планів комплексної стандартизації сировини, матеріалів, півфабрикатів і готових виробів, стандартів на єдині методи випробування продукції. Він виконує експертизу стандартів перед їх затвердженням, проводить порівняльний аналіз рівня стандартизації в Україні і зарубіжних країнах, надає інформацію з стандартизації усім зацікавленим організаціям.

На ДНДІ "Система" покладена розробка основоположних стандартів.

На УкрЦСМ покладено здійснення всієї централізованої інформації організацій і підприємств про чинні стандарти, технічні умови і іншу нормативну документацію, а також забезпечення їх цією документацією. Центр здійснює реєстрацію стандартів та іншої нормативної документації з стандартизації державного і галузевого значення, підготовку кадрів, підвищення їх кваліфікації та видання нормативних документів зі стандартизації.

На Український навчально-науковий центр зі стандартизації, метрології та якості продукції покладена підготовка кадрів і підвищення їх кваліфікації.

Технічні комітети з стандартизації створюються за рішенням Держстандарту України для організації та забезпечення розроблення, розгляду, експертизи, погодження і підготовки до затвердження державних стандартів України, інших нормативних документів зі стандартизації, а також проведення робіт з регіональної та міжнародної стандартизації.



До роботи в технічних комітетах залучаються на добровільних засадах уповноважені представники заінтересованих підприємств, установ та організацій замовників (споживачів), розробників, виробників продукції, органів і організацій з стандартизації, метрології, сертифікації, товариств (спілок) споживачів, науково-технічних та інженерних товариств, інших громадських організацій, провідні вчені та фахівці. На сьогодні в Україні створено 120 технічних комітетів.

На територіальні центри покладено контроль за впровадженням і додержанням стандартів і технічних умов. В структурі Держстандарту України налічується 35 територіальних центрів — 26 обласних і 9 міських.

До органів галузевої служби стандартизації відносяться: служба стандартизації міністерства або відомства; головні (базові) організації зі стандартизації; служба стандартизації підприємства (організації).

Служба стандартизації міністерства або відомства здійснює керівництво і координацію діяльності з питань стандартизації в галузях народного господарства. Для цього при міністерстві чи відомстві організується відділ стандартизації, на який покладено організацію і планування робіт по створенню проектів державних і галузевих стандартів на проектування і виготовлення продукції, а також організацію найважливіших наукових досліджень з стандартизації для забезпечення випуску продукції високої якості. Головні (базові) організації зі стандартизації здійснюють проведення науково-дослідних робіт і розробку нормативних документів з стандартизації, як правило, галузевого рівня.

Служба стандартизації на підприємстві (організації) здійснює організацію і проведення робіт з стандартизації. Це може бути відділ (на великому підприємстві або об'єднанні), група або навіть відповідальний за стандартизацію.

Головним завданням служби стандартизації на підприємстві і в організації є науково-технічне та організаційно-методичне керівництво роботами з стандартизації, а також безпосередня участь у проведенні цих робіт.

Керівник служби стандартизації несе відповідальність нарівні з керівником підприємства за додержання стандартів і технічних умов в технічній документації, що розробляється підприємством, за якість і техніко-економічне обґрунтування

розроблених підприємством стандартів і технічних умов, за відповідність їх показників сучасному рівню техніки, за своєчасний перегляд стандартів і технічних умов з метою приведення їх у відповідність зі зростаючими вимогами народного господарства.

В обов'язки цієї служби входить: організація і планування робіт з стандартизації та контроль за їх виконанням; розробка проектів стандартів підприємства і технічних умов; систематичний контроль за впровадженням і додержанням стандартів і технічних умов при проектуванні та виробництві продукції; визначення фактичного рівня уніфікації та стандартизації виробів і розрахунок економічної ефективності робіт з стандартизації; забезпечення всіх служб підприємства необхідною нормативною документацією з стандартизації; організація обліку, зберігання і внесення змін в усі екземпляри стандартів та технічних умов; організація і здійснення нормоконтролю технічної документації, що розробляється підприємством;— допомога всім службам підприємства з усіх питань стандартизації і уніфікації.

Загальнотехнічні та організаційно-методичні стандарти, як правило, об'єднують в комплекси (системи) стандартів для нормативного забезпечення рішень технічних і соціально-економічних задач в певній галузі діяльності. Зараз діє понад 40 таких міждержавних систем, які забезпечують організацію виробництва високоякісної продукції. Найважливіші з них розглянуті нижче.

В Україні розроблено перші п'ять стандартів державної системи стандартизації [4].

Єдина система конструкторської документації (ЄСКД). Це система постійно діючих технічних і організаційних вимог, що забезпечують взаємний обмін конструкторською документацією без її переоформлення між країнами СНД, галузями промисловості і окремими підприємствами, розширення уніфікації продукції при конструкторській розробці, спрощення форми документів і скорочення їх номенклатури, а також єдність графічних зображень; механізовану і автоматизовану розробку документів і, найголовніше, готовність промисловості до

організації виробництва будь-якого виробу на якому завгодно підприємстві в найкоротший термін.

Єдина система технологічної документації (ЄСТД). Ця система встановлює обов'язковий порядок розробки, оформлення і збереження всіх видів технологічної документації на машино- і приладобудівних підприємствах країни для виготовлення, транспортування, встановлення і ремонту виробів цих підприємств. На основі технологічної документації здійснюють планування, підготовку і організацію виробництва, встановлюють зв'язки між відділами і цехами підприємства, а також між виконавцями (конструктором, технологом, майстром, робітником).

Єдині правила розробки, оформлення і збереження технологічної документації дозволяють використовувати прогресивні способи машинної її обробки і полегшують передачу документації на інші підприємства.

Державна система забезпечення єдності вимірювань (ДСВ). Ця система відіграє в наш час особливу роль. В сучасній промисловості затрати праці на виконання вимірювань складають в середньому 10% загальних затрат праці на всіх стадіях створеній і експлуатації продукції, а в окремих галузях промисловості досягають 50—60% (електронна, радіотехнічна та інші). Ефективність цих затрат визначається достовірністю і порівнюваністю вимірювань, які можуть бути досягнуті лише в умовах добре організованого метрологічного забезпечення господарства країни.

Система стандартів безпеки праці (ССБП). Ця система встановлює єдині правила і норми, що стосуються безпеки людини в процесі праці. Введення системи в дію забезпечує значне зниження виробничого травматизму і професійних захворювань.

Єдина система технологічної підготовки виробництва (ЄСТПВ). Це комплекс міждержавних стандартів і галузевих систем те нелогічної підготовки виробництва, при виконанні вимог які створюються умови для скорочення строків підготовки виробництва, освоєння і випуску продукції заданої якості, забезпечення високої

гнучкості виробничої структури і значної економії трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Одним з найважливіших принципів, закладених в ЄСТПВ є типізація технологічних процесів виготовлення уніфікованих об'єктів виробництва і засобів технологічного оснащення на основі їх класифікацій і групування за подібними конструктивно-технологічними ознаками, що створює основу для підвищення рівня типових технологічних процесів. Впровадження цього принципу дає можливість в кілька разів скоротити строки підготовки виробництва нових виробів і обсяг розроблюваної технологічної документації.

Типові технологічні процеси базуються на використанні прогресивних вихідних заготовок, передових методів обробки де лей, стандартних засобів технологічного оснащення, прогресі них форм організації виробництва. Вони розробляються на основі прогресивних технологічних рішень.

Технічні документи (конструкторські і технологічні) повинні відповідати ряду вимог, найважливішими з них є: вимоги до конструкції, що визначають її раціональність, зв'язок елементів, вірність вибору матеріалів, характер; вимоги до технології, що визначають можливість використати для виготовлення виробів найбільш прогресивних і економічних технологічних процесів та устаткування; вимоги до оформлення, що визначають чіткість та наочність зображення на кресленні всіх відомостей, необхідних для виготовлення деталі чи виробу.

Щоб розроблювана в процесі проектування технічна документація задовольняла перерахованим вище вимогам, необхідний постійний, добре організований контроль, — як конструкторський і технологічний, так і нормативний (нормоконтроль).

Мета нормоконтролю — повне додержання в технічних документах вимог чинних стандартів, широке використання у виробах при проектуванні стандартних і уніфікованих елементів.

Здійснення нормоконтролю обов'язкове для всіх організаціям підприємств, що виконують проектно-конструкторські роботи незалежно від їх відомчої підпорядкованості.

Нормоконтролю підлягає така конструкторська документація: текстові документи (пояснювальна записка, інструкції, технічний опис і умови, тощо), креслення та інша конструкторська документація. При нормоконтролі технологічної документації перевіряють карти технологічних процесів, додержання технологічних нормативів, технологічні креслення, карти розкрою матеріалів розрахунки з нормування матеріалів тощо. Нормоконтроль — один із завершальних етапів створення технічної документації, значення якого з розвитком стандартизації постійно зростає. Як один із засобів впровадження і додержання стандартів, нормоконтроль дисциплінує конструктора і технолога, привчає їх до суворого виконання встановлених правил розробки і оформлення технічної документації.

Нормоконтроль на підприємстві може бути як централізованим, так і децентралізованим: це залежить від масштабів підприємства і загальної схеми організації робіт з стандартизації. При централізованому нормоконтролі відділ стандартизації має в своєму складі групу нормоконтролю або відповідального за нормоконтроль, що підпорядковані керівнику відділу.

При децентралізованому нормоконтролі він здійснюється в різних підрозділах підприємства.

Права і обов'язки працівників нормоконтролю визначаються відповідним положенням і наказом по підприємству. Нормоконтролер повинен бути спеціалістом високої кваліфікації, бездоганно знати своє виробництво, регулярно слідкувати за виданням нових стандартів всіх категорій та інших обов'язкових нормативних документів. Вказівки нормоконтролера обов'язкові для виконання, суперечки між ним і виконавцем вирішує керівник відділу (бюро, групи) стандартизації підприємства. Його рішення може бути відмінене тільки головним інженером підприємства або директором. Технічна документація, яка не має підпису нормоконтролера не приймається до подальшої роботи.

## Висновки до розділу 1

Адміністративний менеджмент знаходить свій практичний прояв в процесі адміністрування. Під адмініструванням розуміється сукупність дій адміністратора щодо супроводу процесів функціонування виконавців і груп виконавців.

Як об'єкти, що адмініструються, розглядаються виконавці, що виконують роботи відповідно до своїх посадових обов'язків. До обов'язків об'єкту, що адмініструється, може входити виконання управлінських або виробничих робіт. Управлінські роботи розрізняються залежно від рівня управління, на якому вони виконуються. Виділяють управлінські роботи керівника, управлінські роботи фахівця і управлінські роботи виконавця. Виробничі роботи відрізняються по технологічному змісту. Проте, процес адміністрування, незалежно від технологічних особливостей виконуваних робіт, має схожі характеристики.

Адміністрування можна представити як процес, що розвивається в часі і супроводжує дії виконавця. Адміністративним процесом є сукупність взаємозв'язаних операцій, що дозволяють виробити і реалізувати адміністративну дію. Адміністративна дія полягає в здійсненні певних дій, які дозволяють внести зміни в діяльність об'єкту, що адмініструється. Обов'язковою умовою здійснення адміністративної дії є додання йому певної нормативно-правової форми (наказу, вказівки, розпорядження або ж затвердженої зміни до документів, що раніше діяли).

Процес адміністрування можна умовно поділити на три етапи. Перший етап включає отримання первинної інформації, що визначає необхідність здійснення адміністративної дії. Другий етап адміністративного процесу є ідентифікацію ситуації, в якій знаходиться об'єкт, що адмініструється, і визначення варіантів адміністративної дії. Третій етап – завершальний зводиться до вибору варіанту адміністративної дії, її здійснення і оцінки отриманих результатів. Таким чином, адміністративний процес включає операції пов'язані з отриманням інформації, оцінкою і аналізом інформації, розробкою і здійсненням адміністративної дії. При цьому слід зазначити, що операції з оцінки і аналізу інформації здійснюються як на етапі підготовки адміністративної дії, так і на етапі її реалізації при оцінці досягнутих результатів.

## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР СТАНДАРТИЗАЦІЇ, МЕТРОЛОГІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ»

#### **2.1. Оцінка організаційної структури досліджуваної державної установи з позиції адміністративного менеджменту**

Державне підприємство “Тернопільський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації” (ДП “Тернопільстандартметрологія”) засноване на державній власності, належить до сфери управління Міністерства економічного розвитку і торгівлі України та є державним комерційним підприємством.

Підприємство утворено з метою забезпечення реалізації економічних інтересів держави, задоволення потреб населення та суб'єктів господарювання будь-якої форми власності в продукції, роботах, послугах у сфері стандартизації, метрології, оцінки (підтвердження) відповідності (сертифікації) та захисту прав споживачів згідно з вимогами законодавства та одержання прибутку. Виконує завдання і доручення Мінекономрозвитку України, обласної державної адміністрації. Здійснює пропаганду передового досвіду організації виробництва, впровадження всеохоплюючого керівництва якістю TQM.

Предметом діяльності Підприємства є: надання підприємствам, установам, організаціям і громадянам інформаційно-консультаційних послуг у сфері стандартизації, метрології, оцінки (підтвердження) відповідності (сертифікації) та захисту прав споживачів; здійснення наукової, науково-технічної, науково-організаційної та іншої діяльності у сфері стандартизації, метрології, оцінки (підтвердження) відповідності (сертифікації) та захисту прав споживачів; виконання

робіт, надання послуг у сфері стандартизації, метрології, оцінки (підтвердження) відповідності (сертифікації).

У Державному підприємстві «Тернопільський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» (ДП «Тернопільстандартметрологія») станом на 17.04.2014 року працює 109 осіб, з них з повною вищою освітою - 78 %, з базовою вищою освітою – 12 %.

Основні ринки збуту послуг: виробничі підприємства, медичні установи, торгівельні організації, наукові та учбові заклади, будівельні та транспортні організації, приватні підприємці та інші організації, які розташовані на території Тернопільської області та за її межами.

Метрологічні підрозділи проводять повірку (калібрування) 259 груп засобів вимірювальної техніки. В 2013 році проведена державна метрологічна атестація та повірка 144,0 тис. одиниць ЗВТ., в тому числі 526 одиниць ЗВТ для інших регіонів України, атестовано 98 вимірювальних лабораторій підприємств і установ області.

З метою забезпечення повірки засобів вимірювальної техніки на місцях їх експлуатації на підприємстві функціонує 7 пересувних повірочних лабораторій. Проведена автоматизація процесів повірки трансформаторів, лічильників води і газу, резервуарів. Особлива увага приділяється забезпеченню повірки ЗВТ, які використовуються для обліку паливо-енергетичних ресурсів, здійснюється державна метрологічна атестація автоматизованих систем контролю та обліку електричної енергії (АСКОЕ), що дозволяє підприємствам регіону знижувати її споживання. Освоєна повірка лічильників води на місцях експлуатації, без демонтажу, придбано обладнання для повірки вимірювачів артеріального тиску різних типів.

ДП «Тернопільстандартметрологія» надає метрологічні послуги для інших областей з повірки барометрів, аналізаторів парів спирту і аерометрів. Роботи з підтвердження оцінки відповідності та сертифікації систем управління здійснюють 7 аудиторів з 13 напрямків і 2 кандидати в аудитори.

ДП "Тернопільстандартметрологія" як орган з оцінки відповідності, призначений на право проведення робіт по 5 Технічних регламентах. Номенклатура продукції (послуг) призначення та уповноваження охоплює роботи з сертифікації з



32 напрямів, в тому числі харчова продукція, промислові товари, технологічне обладнання, нафтопродукти, медична техніка, послуги, тощо. Випробувальна лабораторія ДП “Тернопільстандартметрологія” акредитована Національним агенством з акредитації України згідно вимог ДСТУ ISO/IEC 17025:2006. Згідно атестату акредитації лабораторія проводить випробування харчової продукції та продовольчої сировини, засобів мийних, посуду скляного і фарфорового, будівельних матеріалів і конструкцій, обладнання технологічного для харчових галузей.

Відповідно до організаційної структури підприємства функціонує 6 підрозділів, на які покладені відповідні функціональні обов'язки (рис. 2.1).

Відділ державного метрологічного контролю: проводить державну метрологічну атестацію, повірку (калібрування) стосовно видів (підвидів) вимірювань та груп ЗВТ, атестацію випробувального обладнання, які зазначені в галузі уповноваження; виконує правила зберігання та застосування вихідних та робочих еталонів ДП “Тернопільстандартметрологія”, які використовуються під час проведення метрологічних робіт; здійснює комплекс робіт по підготовці та проведенню атестації робочих місць повірників; здійснює облік документів, виданих за результатами метрологічних робіт і забезпечувати їх зберігання; оформляє в установленому порядку фінансові документи на оплату метрологічних робіт; забезпечує захист конфіденційності інформації і прав власності замовників; бере участь у реалізації єдиної технічної політики щодо додержання вимог законодавства України у сфері забезпечення єдності вимірювань; дотримується положень ДСТУ 2708, інших організаційних, нормативних і методичних документів у галузі метрології, а також метрологічних норм і правил;- виконує правила зберігання та застосування вихідних та робочих еталонів ДП “Тернопільстандартметрологія”, які використовуються під час проведення метрологічних робіт;- своєчасно проводить державну метрологічну атестацію (повірку) та звірення вихідних еталонів України, а також повірку (державну метрологічну атестацію) робочих еталонів ДП “Тернопільстандартметрологія”; забезпечує належне зберігання та застосування ЗВТ; погоджує переліки ЗВТ, що підлягають повірці та належать підприємствам

**ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА**  
державного підприємства «Тернопільський науково-виробничий  
центр стандартизації, метрології та сертифікації»

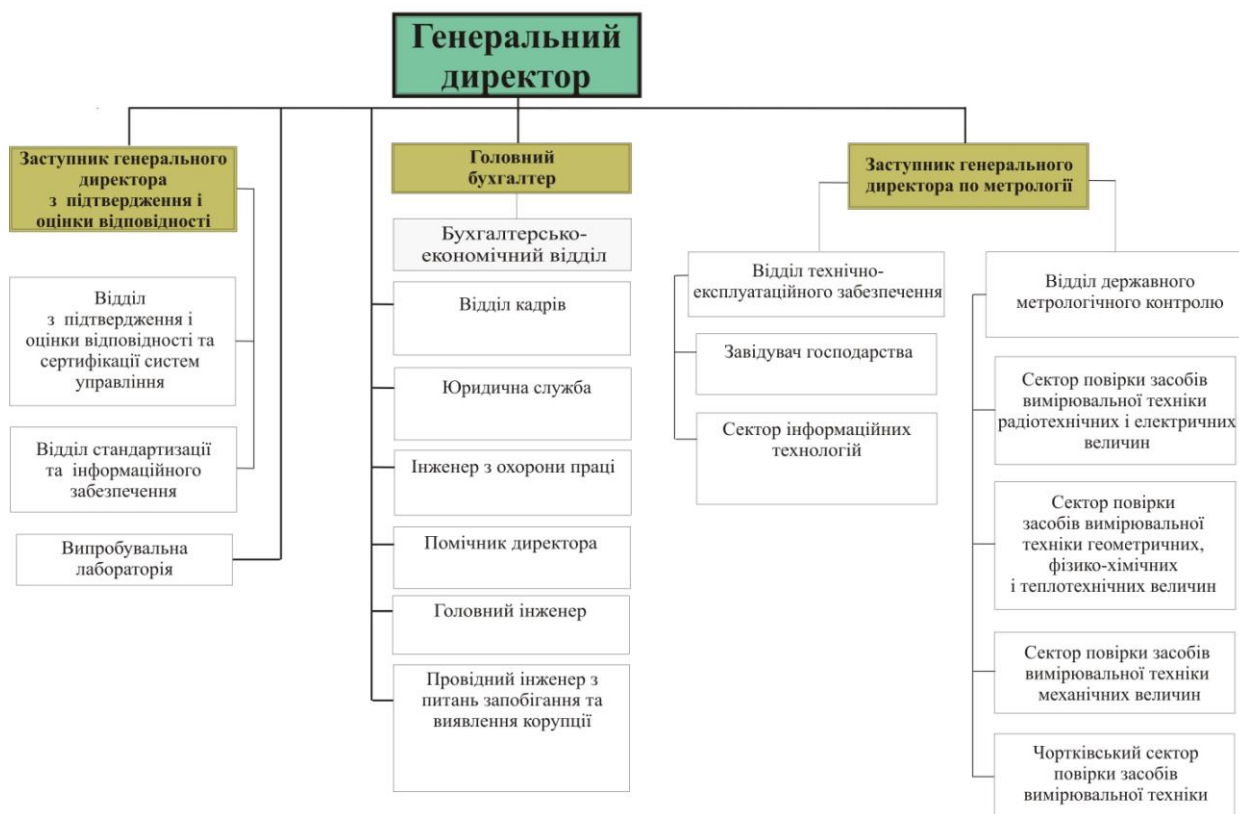


Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «Тернопільстандартметрологія»

Примітка. Складено автором за матеріалами досліджуваного підприємства

та організаціям, а також здійснюють контроль за виконанням повірки (калібрування) ЗВТ згідно із переліками; забезпечує правильність зберігання і додержання встановлених правил застосування державних повірочних тавр та зберігання документів (протоколів, актів, договорів, контрактів тощо); виконує встановлений нормативно-правовим актом «Порядок атестації державних повірників та повірників» порядок підвищення кваліфікації державних повірників та їх атестації; забезпечує актуалізацію організаційних, нормативних та методичних документів, необхідних для проведення метрологічних робіт; забезпечує необхідний рівень якості проведення метрологічних робіт – повірки (калібрування) ЗВТ та вимірювання у сфері та поза сферою поширення державного метрологічного

нагляду; проводить та бере участь в атестації вимірювальних лабораторій організацій і підприємств.

Відділ з підтвердження і оцінки відповідності та сертифікації систем управління: реалізовує політику ОС ДП "Тернопільстандартметрологія" в галузі підтвердження та оцінки відповідності, атестації, безпеки продукції, сертифікації систем управління; виконує роботи з підтвердження відповідності: сертифікація продукції та послуг, систем управління якістю та безпечністю харчових продуктів, атестація виробництва, технічний нагляд за серійно сертифікованою продукцією, послугами, системами управління якістю та безпечністю харчових продуктів; проводить роботи з оцінки відповідності продукції вимогам Технічних регламентів; організовує взаємодію з підприємствами області і акредитованими випробувальними лабораторіями (центрами), акредитованими Національним агентством з акредитації України (НААУ) щодо сертифікації відповідних видів продукції; бере участь в інспекційному контролі за діяльністю випробувальних лабораторій регіону, акредитованих НААУ; приймає участь, за дорученням Департаменту технічного регулювання Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, в інспекційному контролі за діяльністю органів з сертифікації продукції та систем управління, акредитованих в державній системі сертифікації; здійснює аналіз і виробляє пропозиції щодо організаційної структури та функцій виконавчих груп ОС, пропозиції щодо змін до чинних нормативних документів; розробляє порядок і процедури управління роботами ОС з сертифікації продукції, підтвердження відповідності послуг, систем управління та технічного нагляду за нею (ними); реєструє і направляє на розгляд до Апеляційної комісії претензії заявників з приводу дій ОС з сертифікації продукції, підтвердження відповідності послуг, систем управління та технічного нагляду за нею (ними); проводить аналіз і виробляє пропозиції щодо порядку взаємодії з іншими органами з сертифікації; приймає і розглядає заявки на сертифікацію продукції, послуг, систем управління готує рішення за заявками та взаємодіє із заявниками під час проведення сертифікації продукції, послуг, систем управління; проводить роботи з аналізу та підготовки договорів (контрактів) та конкретних планів їх виконання; організовує

відбирання та ідентифікацію зразків продукції для випробувань; аналізує надані документи та протоколи випробувань; веде діловодство та облік фінансової діяльності стосовно сертифікації робіт з сертифікації продукції, підтвердження відповідності послуг, систем управління та технічного нагляду за нею (ними); здійснює обстеження (атестацію) виробництв, оцінює системи управління якістю та їх аналізування; оформляє та видає сертифікати відповідності та атестати виробництв за своїм спрямуванням; проводить роботи щодо визнання іноземних сертифікатів відповідності та видає свідоцтва про визнання; проводить технічний нагляд за серійно сертифікованою продукцією, атестованим виробництвом, сертифікованими системами управління;- готує та обґрунтовує рішення про скасування або призупинення дії виданих сертифікатів відповідності та інформує про це Національний орган України з сертифікації, заявника; погоджує проведення коригувальних заходів з усунення причин невідповідностей та порушення встановлених вимог, що виявлені під час проведення технічного нагляду за виробництвом сертифікованої продукції; здійснює нагляд за проведенням випробувань продукції, яку сертифікують для забезпечення об'єктивності і достовірності результатів випробувань; проводить експертизу нормативної документації на продукцію, яку сертифікують, та змін до них; аналізує скарги та рекламачії від споживачів на продукцію, сертифіковану органом; інформує виробників сертифікованої продукції про заплановані зміни нормативних документів на сертифіковану органом продукцію; веде облік сертифікатів відповідності, свідоцтв про визнання, атестатів виробництв; організовує підготовку аудиторів з сертифікації та оцінки відповідності продукції, з сертифікації систем управління та аудиторів з оцінки відповідності продукції вимогам Технічних регламентів; готує для Національного органу з сертифікації України звіти з сертифікації продукції; розробляє та веде організаційно-методичні документи ОС; реєструє і направляє на розгляд до Апеляційної комісії претензії заявників з приводу дій ОС по сертифікації систем управління якістю та атестації виробництв та технічного нагляду за ними; проводить аналіз і виробляє пропозиції щодо порядку взаємодії з іншими органами з сертифікації; проводить роботи з аналізу та

підготовки договорів (контрактів) та календарних планів їх виконання; доручає представникам ОС виконання окремих видів робіт із сертифікації і технічного нагляду; планує проведення робіт з сертифікації продукції, підтвердження відповідності послуг, систем управління;- встановлює вимоги до конфіденційності інформації і готує для надання зацікавленим особам інформацію щодо функціонування ОС, яка не відноситься до категорії "конфіденційної інформації"; забезпечує самооцінку діяльності сертифікації продукції, підтвердження відповідності послуг, систем управління систем управління якістю, атестації виробництв, технічного нагляду за ними та постійного вдосконалення внутрішньої системи управління якістю; готує для Національного органу з сертифікації України звіти за своїм спрямуванням;- проводить роботи з перевірки та оцінки систем управління якістю і нагляду за сертифікованими системами якості; бере участь в організації і забезпеченні проведення внутрішніх і зовнішніх перевірок ОС ДП «Тернопільстандартметрологія»; підтримує в належному стані системи реєстрації, протоколювання, зберігання власних нормативних документів, журналів реєстрації сертифікатів, атестатів, свідоцтв копій тощо; планує перспективний розвиток ОС: збільшення номенклатури галузі акредитації, проводити моніторинг підприємств області з впровадженням систем управління і т.д.; забезпечує ведення зв'язку з Реєстром через автоматизоване робоче місце органу сертифікації (АРМ ОС); координує роботи з підтримки функціонування СУЯ в підрозділах ДП "Тернопільстандартметрологія".

Відділ стандартизації та інформаційного забезпечення: проводить роботи з перевіряння технічних умов і змін до них; перевіряє наявність та відповідність запису інформаційно-пошукових ознак нормативних документів; перевіряє правильність затвердження нормативних документів і повноти погоджень із зацікавленими організаціями; перевіряє правильність побудови, викладення та оформлення технічних умов і змін до них відповідно до вимог Національної системи стандартизації (ДСТУ 1.3, ДСТУ 1.5, ГОСТ 2.105, ГОСТ 2.004, ГОСТ 2.301, ГОСТ 2.104, ГОСТ 2.503); надає методичну допомогу суб'єктам господарської діяльності з питань розробки, погодження, затвердження, побудови та позначення

технічних умов і змін до них; надає інформаційні дані щодо нормативних документів; організовує формування, ведення й актуалізації фонду нормативних документів (національних і міждержавних стандартів, кодексів ustalеної практики, галузевих стандартів, технічних регламентів, правил, норм і рекомендацій з питань якості продукції, стандартизації, метрології, акредитації, сертифікації, підтвердження відповідності, кодифікації, класифікації); організовує на умовах вимог Агентської угоди користування інформацією, яка міститься у фонді (надання послуг з виготовлення копій нормативних документів на паперових носіях з використанням паперових примірників нормативних документів; надання послуг у читальній залі Агента); забезпечує зберігання, обліку та звітності бланків суворой звітності по Агентській угоді; взаємодіють з Головним фондом нормативних документів; забезпечує зв'язку з засобами масової інформації України; організовує проведення конкурсів, виставок, нарад, конференцій, круглих столів з питань якості продукції, стандартизації, метрології, акредитації, сертифікації, підтвердження відповідності, кодифікації, класифікації;- забезпечує висвітлення її у засобах масової інформації. Курація питань розміщення інформаційних, наукових і методичних матеріалів, що готуються спеціалістами ДП «Тернопільстандартметрологія»; бере участь у проектуванні, розробці, створенні, впровадженні й експлуатації програмного забезпечення та інформаційних технологій у ДП «Тернопільстандартметрологія»; забезпечує супровід системних і прикладних програм; фонд нормативних документів надає державним органам, установам, підприємствам та організаціям незалежно від форм власності та виду діяльності, громадянам та їх об'єднанням інформацію про нормативні документи, що містяться у фонді, а також довідкову та бібліографічну інформацію щодо документів фонду; здійснює зберігання, формування, систематизацію й актуалізацію нормативних документів фонду; веде централізований облік документів фонду.

Бухгалтерсько-економічний відділ: веде облік основних засобів; здійснює контроль за своєчасним і правильним проведенням інвентаризації; веде облік товарних операцій на підприємстві; здійснює проведення розрахунків по господарським операціям через банки з постачальниками та підрядниками; здійснює

проведення сплати податків і зборів до бюджетів різних рівнів, страхових внесків до бюджетних та позабюджетних соціальних фондів; веде облік нарахування і виплати заробітної плати; веде облік касових операцій; здійснює проведення економічного аналізу діяльності підприємства; веде оперативний облік надходження коштів за виконані роботи; здійснює розробку договірної ціни на платні роботи та послуги; здійснює ведення статистичного обліку з усіх виробничих і техніко-економічних показників діяльності ДП «Тернопільстандартметрологія», підготовка періодичної звітності у встановлені строки та по формах, затверджених Держкомстатом, Мінекономрозвитку України; веде контроль за економічним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Відділ кадрів: прогнозує розвиток персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри; організовує прийом на роботу, переведення, звільнення особового складу працівників підприємства у відповідності до чинного законодавства; ознайомлює прийнятих працівників з правилами внутрішнього трудового розпорядку, Колективним договором, Статутом підприємства, з їх посадовими інструкціями та іншими діючими на підприємстві інструкціями; оформляє надання відпусток працівникам для відновлення їх працездатності у відповідності до чинного законодавства; розглядає матеріали та підготовку документів для заохочення та нагородження працівників підприємства, ведення відповідного обліку; здійснює роботи, пов'язаної із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (карток) працівників; оформляє і видає службові посвідчення та довідки з місця роботи працівників; оформляє листки непрацездатності; веде встановлену звітно-облікову документацію, забезпечує своєчасне представлення статистичної звітності з кадрових питань, аналіз якісного і кількісного складу працівників; виконує організаційно-методичне керування та контроль за станом діловодства на ДП „Тернопільстандартметрологія“; забезпечує правильне документування управлінської діяльності центру і регламентування діловодства від моменту надходження або створення документів до передачі їх до архіву; контролює виконання працівниками підприємства вимог нормативних документів з діловодства; бере участь у розробленні номенклатури справ.

Відділ експлуатаційно-технічного забезпечення: виконує розрахунки та забезпечення, а також видачу та облік матеріально-технічних ресурсів (запасних частин, паливних і мастильних матеріалів, канцтоварів, миючих засобів та інших матеріалів) та складає заявки на ці ресурси; забезпечує структурні підрозділи автотранспортними засобами відповідно до їх заявок; керує розробкою та реалізацією планів технічного обслуговування і ремонту автотранспортних засобів та підготовку документів щодо списання цих автотранспортних засобів, запчастин до них та використаних паливно-мастильних матеріалів; виписка і облік подорожніх листів; організовує проведення ремонту приміщень, здійснює контроль за якістю виконання ремонтних робіт; забезпечує роботу і обслуговування ліфта та допоміжного устаткування; забезпечує поточний ремонт і технічне обслуговування системи центрального опалення, водопостачання, вентиляції, кондиціонування повітря й іншого обладнання, механізмів і конструкцій з виконання слюсарних, паяльних і зварювальних робіт; здійснює прибирання службових приміщень, організовує роботи з благоустрою, озеленення і прибирання території, святкового оформлення приміщення, фасадів будівель, підтримання в належному стані атрибутів державної символіки.

Юридична служба: забезпечує правильне застосування на підприємстві нормативно-правових актів та інших документів, подає керівникові пропозиції щодо вирішення правових питань, пов'язаних з діяльністю підприємства; проводить юридичну експертизу проектів наказів та інших документів, підготовлених структурними підрозділами підприємства, погоджує (візує) їх за наявності віз керівників заінтересованих структурних підрозділів або осіб, що їх заміщують; організовує роботу, пов'язану з укладенням договорів, бере участь у їх підготовці, дає правову оцінку проектам таких договорів, здійснює їх погодження (візування) за наявності віз керівників заінтересованих структурних підрозділів або осіб, що їх заміщують; бере участь у забезпеченні захисту майнових прав і законних інтересів підприємства в разі невиконання чи неналежного виконання договірних зобов'язань; організовує і проводить роботу, спрямовану на підвищення рівня правових знань працівників підприємства, інформування їх про законодавство, роз'яснює практику



його застосування, надає консультації працівникам підприємства з правових питань, які виникають в процесі діяльності підприємства; представляє у встановленому законом порядку інтереси підприємства в судах, інших органах під час розгляду правових питань і спорів, організовує претензійну роботу, організовує та веде позовну роботу, проводить аналіз її результатів за півріччя; сприяє своєчасному вжиттю заходів до усунення порушень, зазначених у документах прокурорського реагування, судових рішеннях, відповідних документах правоохоронних і контролюючих органів; разом із заінтересованими структурними підрозділами підприємства бере участь у підготовці заходів щодо зміцнення трудової дисципліни і оформленні документів, пов'язаних із проведенням службового розслідування та застосуванням заходів дисциплінарного впливу в межах своєї компетенції, забезпечує правильне застосування норм трудового та іншого законодавства, що стосуються прав і законних інтересів працівників підприємства; веде діловодство за пропозиціями, заявами і скаргами громадян; своєчасно узагальнює матеріали щодо звернень громадян.

Відповідно до затвердженої організаційної структури та схеми посадових окладів на підприємстві складено та затверджено штатний розпис (табл.).

Таблиця 2.1

**Штатний розпис Державного підприємства «Тернопільський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»**

№ п/п	Найменування структурних підрозділів та посад	Код за класифікатором професій	К-сть штатних одиниць	Посадовий оклад	Місячний фонд оплати праці
1	2	3	4	5	6
<b>1.</b>	<b>Адміністративно-управлінський персонал</b>				
1.1	Директор	1210.1	1	7600	7600
1.2	Головний бухгалтер	1231	1	6745	6745
1.3	Заступник директора з підтвердження і оцінки відповідності	1210.1	1	6745	6745
1.4	Заступник директора по метрології	1210.1	1	6745	6745
1.5	Головний інженер	1229.7	1	4545	4545
1.6	Помічник директора	3436.1	1	4505	4505
1.7	Провідний інженер з питань запобігання та виявлення корупції	2149.2	1	3650	3650

## Продовження таблиці 2.1

1.8	Інженер з охорони праці	2149.2	1	3160	3160
<b>Разом по відділу</b>			<b>8</b>		<b>43695</b>
<b>2.</b>	<b>Бухгалтерсько-економічний відділ</b>				
2.1	Заступник головного бухгалтера - начальник відділу	1231	1	5060	5060
2.2	Провідний економіст	2441.2	1	3875	3875
2.3	Провідний бухгалтер	3433	1	3555	3555
2.4	Бухгалтер I категорії	3433	1	3515	3515
2.5	Економіст II категорії	2441.2	1	3200	3200
2.6	Бухгалтер	2411.2	2	3160	6320
<b>Разом по відділу</b>			<b>7</b>		<b>25525</b>
<b>3.</b>	<b>Відділ кадрів</b>				
3.1	Начальник відділу кадрів	1232	1	4460	4460
3.2	Інженер II категорії	2149.2	1	3555	3555
3.3	Інженер	2149.2	1	3160	3160
3.4	Прес-секретар	1234	1	2720	2720
<b>Разом по відділу</b>			<b>4</b>		<b>13895</b>
<b>4.</b>	<b>Юридична служба</b>				
4.1	Начальник юридичної служби	1231	1	4460	4460
4.2	Юрисконсульт	2429	1	3200	3200
4.3	Фахівець з державних закупівель	2419.2	1	3160	3160
<b>Разом по відділу</b>			<b>3</b>		<b>10820</b>
<b>5.</b>	<b>Відділ з підтвердження і оцінки відповідності та сертифікації систем управління</b>				
5.1	Начальник відділу	1229.7	1	4460	4460
5.2	Провідний інженер	2149.2	2	3555	7110
5.3	Інженер I категорії	2149.2	3	3515	10545
5.4	Інженер II категорії	2149.2	1	3200	3200
<b>Разом по відділу</b>			<b>7</b>		<b>25315</b>
<b>6.</b>	<b>Випробувальна лабораторія</b>				
6.1	Начальник лабораторії	1229.7	1	3715	3715
6.2	Заступник начальника лабораторії	1229.7	1	3600	3600
6.3	Провідний інженер	2149.2	1	3555	3555
6.4	Інженер I категорії	2149.2	1	3515	3515
6.5	Інженер II категорії	2149.2	2	3200	6400
6.6	Інженер	2149.2	5	3160	15800
<b>Разом по відділу</b>			<b>11</b>		<b>36585</b>

## Продовження таблиці 2.1

<b>7.</b>	<b>Відділ стандартизації та інформаційного забезпечення</b>				
7.1	Начальник відділу	1229.7	1	4460	4460
7.2	Провідний інженер	2149.2	2	3555	7110
7.3	Інженер I категорії	2149.2	1	3515	3515
7.4	Інженер	2149.2	5	3160	15800
<b>Разом по відділу</b>			<b>9</b>		<b>30885</b>
<b>8.</b>	<b>Відділ державного метрологічного контролю</b>				
8.1	Начальник відділу	1229.7	1	4460	4460
8.2	Заступник начальника відділу	1229.7	1	3750	3750
8.3	Інженер II категорії	2149.2	6	3200	19200
8.4	Інженер	2149.2	2	3160	6320
<b>Сектор повірки засобів вимірювальної техніки радіотехнічних і електричних величин</b>					
8.5	Начальник сектора	1229.7	1	3715	3715
8.6	Провідний інженер	2149.2	1	3555	3555
8.7	Інженер I категорії	2149.2	1	3515	3515
8.8	Інженер II категорії	2149.2	1	3200	3200
8.9	Інженер	2149.2	3	3160	9480
8.10	Технік	3119	1	1974	1974
<b>Сектор повірки засобів вимірювальної техніки геометричних, фізико-хімічних і теплотехнічних величин</b>					
8.11	Начальник сектора	1229.7	1	3715	3715
8.12	Інженер I категорії	2149.2	2	3515	7030
8.13	Інженер II категорії	2149.2	3	3200	9600
8.14	Інженер	2149.2	4	3160	12640
<b>Сектор повірки засобів вимірювальної техніки механічних величин</b>					
8.15	Начальник сектора	1229.7	1	3715	3715
8.16	Провідний інженер	2149.2	1	3555	3555
8.17	Інженер II категорії	2149.2	2	3200	6400
8.18	Інженер	2149.2	5	3160	15800
<b>Чортківський сектор повірки засобів вимірювальної техніки</b>					
8.19	Начальник сектора	1229.7	1	3715	3715
8.20	Інженер I категорії	2149.2	1	3515	3515
<b>Разом по відділу</b>			<b>39</b>		<b>128854</b>
<b>9.</b>	<b>Відділ технічно-експлуатаційного забезпечення</b>				
9.1	Начальник відділу технічно-експлуатаційного забезпечення	1229.7	1	4460	4460
9.2	Завідувач господарства	1239	1	3060	3060

Продовження таблиці 2.1

9.3	Прибиральник службових приміщень	9132	2	1974	3948
9.4	Ліфтер	8333	1	1974	1974
9.5	Двірник	9162	1	1974	1974
9.6	Технік-електрик	3113	1	2175	2175
9.7	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків 4-го розряду	7129	1	2195	2195
9.8	Старший водій автотранспортних засобів	8322	1	2395	2395
9.9	Водій автотранспортних засобів	8322	6	2080	12480
<b>Сектор інформаційних технологій</b>					
9.10	Начальник сектора	1229.7	1	3715	3715
9.11	Інженер-програміст	2132.2	1	3160	3160
<b>Разом по відділу</b>			<b>17</b>		<b>41536</b>
<b>РАЗОМ по підприємству</b>			<b>105</b>		<b>357110</b>

Примітка. Складено автором за матеріалами досліджуваного підприємства

Таким чином, існуюча структура державного підприємства створює умови для реалізації функцій адміністративного менеджменту.

## **2.2. Аналіз управлінських технологій адміністративного менеджменту в процесі організації функціонування досліджуваної державної установи**

Розглянемо реалізацію управлінських технологій адміністративного менеджменту в процесі організації функціонування ДП «Тернопільстандартметрологія» через технології адміністративного планування.

Адміністративне планування можна розглядати з точки зору методології, технології і підсистеми управління. Методологія планування включає принципи, методи і логіку розробки планів. Планування як технологічний процес передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей ефективного використання ресурсів. Планування як процес включає обґрунтування: місії організації (підприємства, установи); принципів функціонування організації (підприємства, установи); цілей і завдань довгострокового та середньострокового розвитку організації; планованих

показників діяльності та ефективності; способів досягнення заданих параметрів; тактики розвитку підприємства і показників, її характеризують; засобів реалізації плану, включаючи ресурсне забезпечення, інформаційний супровід.

Планування як підсистема управління формує взаємопов'язування та оптимізацію показників майбутнього розвитку об'єкта планування, обґрунтування способів і методів їх досягнення, забезпечуючи прийняття ефективних управлінських рішень. Результатом планування є план. План являє собою документ, в якому через економічні показники фіксується бажаний рівень розвитку організації, його матеріальний і фінансовий потенціал, а також результативність господарської діяльності.

План - це модель майбутнього розвитку та стану підприємства (організації, установи), виражена кількісними та якісними параметрами його діяльності та способами їх досягнення.

Об'єктом планування є конкретні підприємства, організації, їх об'єднання, державні структури, регіони, галузі.

Суб'єктом планування є структурний підрозділ або інші фізичні, юридичні особи, які займаються розробкою та обґрунтуванням планів.

Сутність планування полягає в науковому обґрунтуванні майбутніх економічних цілей розвитку та форм господарської діяльності підприємства (організації, установи); виборі найкращих способів їх здійснення на основі найбільш повного виявлення необхідних ринком видів, обсягів і термінів випуску товарів; виконанні робіт, наданні послуг і встановлення таких показників їх виробництва та реалізації, які при повному використанні обмежених ресурсів можуть привести до досягнення очікуваних у майбутньому високих якісних і кількісних результатів. Цей комплексний процес з обґрунтування майбутнього розвитку підприємства (організації, установи) вирішує ряд завдань. Зокрема, до завдань планування господарсько-фінансової діяльності підприємств відносяться: формування складу майбутніх проблем, визначення системи очікуваних небезпек і можливостей розвитку підприємства; обґрунтування цілей, завдань, стратегії розвитку підприємства, проектування бажаного стану підприємства в майбутньому;

планування ресурсів і способів їх використання для досягнення цілей розвитку підприємства, обґрунтування заходів з розширення ресурсної бази, структури закупівлі (придбання) необхідних ресурсів і термінів їх надходження; проектування організації реалізації планів і контроль за ходом їх виконання.

Планування базується на прогностичних розрахунках. Останні являють собою аргументоване припущення, виражене в кількісних і якісних формах, щодо майбутнього розвитку об'єкта планування. Відповідно до завдань прогнози можуть бути пошукові, що показують, як може розвиватися економіка країни, регіону, підприємства, якщо збережуться тенденції, що склалися в минулому і сьогодні (у цих прогнозах обґрунтовуються умови підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу і на цій основі - зростання обсягів виробництва і продажів). У цьому варіанті прогнозу передбачається, що в досліджуваному об'єкті не відбудеться істотних змін як за кількісними, так і за якісними параметрами

Характер і зміст планової діяльності в адміністративному менеджменті визначають принципи планування. Дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи підприємства (організації, установи) й зменшує ймовірність негативних результатів планування.

До основних принципів планування досліджуваного підприємства можна віднести:

1) принцип обґрунтованості цілей і завдань. Чітко визначені кінцеві цілі є вихідним пунктом планування. Виділяють п'ять основних цілей (або груп цілей): господарсько-економічні, що забезпечують ефективність виробництва; виробничо-технологічні, що відображають функціональне призначення підприємства; науково-технічні, що забезпечують науково-технічний прогрес; соціальні, що забезпечують задоволення соціально-побутових і культурних потреб працівників; екологічні, що забезпечують виготовлення екологічно чистої продукції без шкідливого впливу на навколишнє середовище;

2) принцип системності. Зазначений принцип означає, що планування є цілісною системою планів і охоплює всі сфери діяльності;

3) принцип науковості вимагає врахування перспектив науково-технічного прогресу й застосування науково обґрунтованих прогресивних норм використання всіх видів ресурсів;

4) принцип безперервності передбачає паралельне поєднання поточного й перспективного планування;

5) принцип збалансованості плану вказує на кількісну відповідність між взаємозалежними (взаємозв'язаними) розділами й показниками плану, між необхідними та наявними ресурсами;

6) принцип гнучкості визначає, що плани повинні бути гнучкими, тобто їх можна змінювати відповідно до зміни внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.

Методи планування – це сукупність засобів, прийомів, процедур, за допомогою яких здійснюється розроблення планів підприємства (організації, установи). Планування діяльності організації здійснюється за допомогою наступних методів: нормативний метод – планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів; балансовий метод – цілеспрямоване узгодження напрямків використання ресурсів із джерелами їх утворення (надходження) за всією системою взаємозалежних матеріальних, фінансових і трудових балансів; факторний метод – на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни планових показників; матричний метод – шляхом побудови моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами й показниками; економіко-математичного моделювання із застосуванням ЕОМ – розробляється кілька варіантів плану, в якому показники окремих найбільш важливих розділів мають бути оптимізовані; метод екстраполяції – виявлені в минулому тенденції розвитку підприємства поширюються на майбутній період; метод інтерполяції – підприємство встановлює мету на майбутнє і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники.

Програмно-цільовий підхід - це найбільш загальне поняття, що характеризує застосування окремих елементів програмно-цільового планування в практиці прийняття планових рішень з економічного і соціального розвитку об'єкта

управління (особливо на початкових етапах розробки планів при формуванні цілей і визначенні основних шляхів їх досягнення). Зокрема, програмно-цільовий підхід може бути використаний не тільки при розробці комплексних цільових програм, а й у бізнес-плануванні, довгострокових і середньострокових планах.

Програмно-цільове планування - це метод управління економічним і соціальним розвитком країни (регіону, галузі, комплексу підприємств) за допомогою розробки і здійснення специфічних планових документів - комплексних цільових програм. Програмно-цільове планування побудовано за логічною схемою: «цілі - шляхи їх досягнення - способи (інструменти) досягнення мети - засоби, необхідні для досягнення мети». При цьому цілі на відміну від внутрішньоорганізаційного планування формуються для вирішення важливої проблеми і носять більш конкретний характер.

Комплексна цільова програма (КЦП, програма) є директивним і адресним документом, що погоджує за ресурсами, виконавцями та строками здійснення комплекс соціально-економічних, виробничих, науково-дослідних, організаційно-господарських та інших завдань і заходів, спрямованих на вирішення найбільш важливою і нагальною проблеми ефективними шляхами у встановлені терміни.

Програмно-цільовий метод визначає прийоми і способи розробки програм і відображає послідовність прийняття програмних рішень у часі і просторі. Особливістю даного методу є не прогнозування майбутніх станів системи, а складання конкретної програми досягнення бажаних результатів. Ще однією особливістю програмно-цільового планування є спосіб впливу на плановану систему. На перше місце ставиться не система, яка вже склалася, і її структура, а елементи програми, які можуть не збігатися з системою (розробляються заходи щодо зміни системи).

Основною перевагою програмно-цільового методу в сучасних умовах є концентрація ресурсів на реалізацію взаємопов'язаних заходів, можливість контролю за їх витрачанням, коригування та стимулювання їх ефективного використання. КЦП може мати терміни, не пов'язані з плановими періодами. У той же час показники програм знаходять своє відображення в планах виконавців



програмних завдань та заходів, що зумовлює розбивку програмного періоду на терміни, суміщені з плановими періодами.

Принцип єдності цілей і ресурсів зумовлює взаємопов'язування намічених завдань і заходів програми з ресурсами, виконавцями і термінами. Доцільно за кожним завданням програми проводити розрахунок необхідних ресурсів (фінансових, трудових за кваліфікаційним складом, матеріальних за їх структурі) за умови забезпечення підвищення ефективності їх використання. При цьому необхідно визначити і джерела надходження ресурсів за їх видами, обсягом, якісним складом. Ці основоположні принципи розробки програм визначають основні напрямки використання програмно-цільового підходу для ефективного вирішення проблем у соціально-економічному розвитку країни, регіону, міжгалузевого комплексу, підприємства. Принципи програмно-цільового планування знаходять свій конкретних прояв у методах, прийомах і порядок розробки КЦП як документа.

Порядок розробки комплексних цільових включає наступні етапи (на прикладі сфери послуг сертифікації, метрології та стандартизації):

1. Оцінка існуючого стану сфери послуг та її розвитку на перспективу з урахуванням сформованих у цьому і минулому темпів і пропорцій (прогноз показників на основі екстраполяції).

2. Розробка моделі ідеального стану сфери послуг (по галузях і сферах діяльності) з точки зору оптимального задоволення потреб у її продукції та послугах і забезпечення її конкурентоспроможності з урахуванням зовнішніх загроз (на основі цільових нормативів і показників, а також прогнозних даних із стратегічного плану розвитку).

3. Зіставлення ідеального і можливого розвитку сфери послуг з її галузям (видами економічної діяльності) та визначення розриву між цими показниками. Формування проблем і виділення найбільш важливих з точки зору досягнення запланованих цілей. Опис найбільш важливих проблем під програмну розробку (для обґрунтування проблем можна використовувати дані стратегічного плану, а їх опис здійснюється в рамках розробки програми).

4. Визначення мети, завдань і найбільш важливих заходів, що вирішують поставлену програмну проблему. На цьому етапі використовуються методи побудови "дерева цілей", теорії "графів", які дозволяють розукрупнити мету до комплексу заходів, забезпечуючи єдину цільову спрямованість всіх завдань і заходів.

5. Формування концепції вирішення проблеми, розробка варіантів розвитку об'єкта програмно-цільового планування, обґрунтування необхідних економічних і структурних перетворень у розвитку сфери послуг за умови забезпечення максимального наближення її розвитку до суспільно-необхідним потребам (ідеального стану).

6. Визначення необхідних ресурсів для реалізації програми в укрупненому варіанті (матеріальних, фінансових, трудових) і оцінка існуючої ресурсної бази на предмет можливості реалізації програмних заходів на базі наявних ресурсів.

7. Взаємна ув'язка потреб і можливостей ресурсного забезпечення програм та визначення оптимального ресурсного потенціалу для ефективного і запланованого розвитку сфери послуг в рамках реалізації програми.

8. Розробка макета програми та обґрунтування конкретних заходів, завдань, строків їх здійснення, необхідних ресурсів та їх номенклатури для реалізації програмних завдань.

9. Зіставлення можливих і необхідних ресурсів за номенклатурою та обсягом (матеріальних, фінансових, трудових), за кількістю та якістю; формування умов з оптимального і першочергового забезпечення програми необхідними ресурсами. Розрахунок ефективності програми (соціальний, економічний, екологічний і т. д.).

10. Уточнення програми і приведення її у відповідність із затвердженим макетом. Узгодження програмних завдань з виконавцями, уточнення і розукрупнення основних показників. Складання графіка виконання робіт.

11. Затвердження програми як директивного документа і організація доведення завдань програми до виконавців. Визначення системи звітності.

В адміністративному плануванні окрім вищенаведених методів використовуються: метод послідовного опису операцій – складання плану

послідовно виконанню робіт у якому кожна з них описується з необхідним ступенем деталізації; графіки виконання, передбачає, що, де, коли, має бути зроблене, у яких межах певних строків виконання; сіткового планування – побудова таблиці робіт, де вказуються параметри робіт, сітковий графік; метод робочого календаря. Робочий календар - це план роботи керівника або спеціаліста на певний проміжок часу (день, тиждень, декаду, місяць).

Ефективність системи планування визначається, значною мірою, рівнем її організації, яка спрямована на планомірне поєднання основних елементів системи планування, включаючи такі компоненти: плановий персонал; механізм планування; процес обґрунтування, прийняття та реалізацію планових рішень; засоби, що забезпечують процес планування ( інформаційне, технічне, математико-програмне та організаційне).

Організаційна структура планування може мати такі форми: організаційну структуру з централізованими функціями планування; організаційну структуру з децентралізованими функціями планування.

Організаційно-централізоване планування на більшості великих і середніх підприємств здійснюється «зверху вниз». При такому підході планові стратегії розробляються на вищому рівні управління, де визначаються цілі, основні напрямки й основні завдання розвитку організації й проводиться взаємоузгодження нових пропозицій і механізму їх реалізації. Завдання й показники в більш деталізованій конкретній формі включаються в плани роботи підрозділів. Після узгодження планових завдань із конкретними виконавцями плани остаточно затверджуються вищим керівництвом організації.

Децентралізоване планування (планування «знизу наверх») здійснюється від планів на місцях через плани підрозділів до загального плану шляхом узгодження, об'єднання і корегування. Цілі, стратегії й виробничі плани формуються підрозділами організації. До прерогативи планового відділу входять лише встановлення форм планових документів і координація планової діяльності оперативних підрозділів. Однак навіть при плануванні «знизу наверх» стратегічні ідеї можуть бути висунуті керівництвом організації.

Організації розробляють плани на різних ієрархічних рівнях. Загалом, це стратегічні, тактичні та оперативні плани.

Стратегічні плани – це плани, які розробляються для досягнення стратегічних цілей. Точніше, стратегічний план – це генеральний план, який містить вирішення щодо розміщення ресурсів, пріоритети та послідовності дій, потрібні для досягнення стратегічних цілей. Такі плани розробляє рада директорів та менеджери вищого рівня управління. Зазвичай, ці плани мають довготривалі перспективи та вирішують питання щодо розміщення ресурсів, конкурентних переваг і синергії.

Основне завдання стратегії – забезпечити впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації змін до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності організації.

Стратегічний план підприємства (організації, установи) складається в наступній послідовності.

1.Формування стратегічних цілей діяльності підприємства (організації, установи).

2.Аналіз ділового навколишнього середовища та ринкових чинників (попиту, пропозиції, рівня конкуренції).

3.Формулювання генеральної стратегії й аналіз стратегічних альтернатив.

4.Оцінка потенціалу і перспектив розвитку організації, їх адекватності цілям діяльності.

5.Розроблення ресурсних і функціональних стратегій: маркетингу, НДДКР, виробництва, організаційних змін, а також фінансова, соціальна й екологічна стратегія.

6.Практична реалізація плану, контроль і оцінка соціально-економічних результатів.

Стратегічний план підприємства складається з таких розділів: 1) цілі й напрямки діяльності; 2) поточні й довгострокові завдання; 3) генеральна стратегія; 4) функціональні стратегії; 5) опис найбільш важливих програм; 6) опис зовнішніх операцій; 7) обсяг капітальних вкладень і розподіл ресурсів; 8) формулювання резервних стратегій.

Стратегія підприємства розробляється на різні проміжки часу залежно від ступеня передбачуваності майбутнього, тривалості періоду впровадження ідеї, галузевої належності підприємства й рівня технічної оснащеності (від 3 до 10 років).

До стратегічних відносяться цілі, пов'язані з рішенням довгострокових і масштабних проблем, і визначальні перспективи розвитку підприємства. Формування цілей для ДП «Тернопільстандартметрологія» здійснено на основі проведеного SWOT-аналізу.

Головними стратегічними напрямками діяльності ДП «Тернопільстандартметрологія» є: розширення діапазону можливих послуг та ринків реалізації; підвищення рівня професійності кадрів; підвищення конкурентоспроможності підприємства; оновлення матеріально-технічної бази Підприємства. Для кожного стратегічного напрямку розвитку Підприємства визначено конкретні цілі діяльності, що в сукупності повинні забезпечити реалізацію зазначеного напрямку: розширення рамок метрологічного забезпечення лікувальних закладів; організація та проведення вимірювання якості електроенергії, яка поступає споживачам від енергогенеруючих підприємств; проведення уповноваження метрологічних підрозділів на право повірки засобів вимірювальної техніки на відповідність вимогам технічної документації; перехід від обов'язкової сертифікації до підтвердження відповідності Технічним регламентам; розширення галузі уповноваження та номенклатури виконуваних робіт; постійно підвищувати кваліфікаційний рівень працівників підприємства;- залучення замовників; застосування різних видів мотивації працівників.

Розроблено заходи щодо виконання завдань стратегічного плану розвитку ДП «Тернопільстандартметрологія» у 2014 – 2018 роках. Так, для переходу від обов'язкової сертифікації до підтвердження відповідності Технічним регламентам необхідно провести наступні заходи :

1) призначення в органах виконавчої влади по технічних регламентах: енергетичного маркування; безпеки обладнання, що працює під тиском; засобів індивідуального захисту.

2) підготовка кандидатів в аудитори по технічних регламентах: безпека машин; безпека низьковольтного електричного обладнання; електромагнітної сумісності обладнання;- мийних засобів;

3) підготовка аудиторів: з ТР безпеки іграшок; НАССР;

4) інспекційний нагляд ООВ згідно ДСТУ EN 45011 НААУ м. Київ , розширення галузі акредитації ОС «Тернопільстандартметрологія» в НААУ;

5) підготовка та подача документів згідно ДСТУ ISO/IEC 17021-1:2008 для акредитації в НААУ м. Київ;

6) перепідготовка до наступної атестації та проходження атестації аудиторів;

7) участь в спеціалізованих семінарах з метою підвищення кваліфікації;

8) призначення на право проведення робіт в державній системі сертифікації.

З метою розширення номенклатури метрологічних робіт та послуг ДП «Тернопільстандартметрологія», на 2014 рік заплановано освоєння та проведення повірки тахографів. Для виконання цього завдання необхідно: придбати та встановити ліцензійну програму з обрахунку невизначеності вимірювань; поступово оновити матеріально-технічне забезпечення повірочних підрозділів.

Розширення рамок метрологічного забезпечення лікувальних закладів передбачає : встановлення переліку ЗВТ діагностики, фізіотерапії, які підлягають повірці; затвердження переліку медичної апаратури, параметри якої підлягають контролю, з встановлення гігієнічних гранично допустимих норм; оперативну розробку методик повірки і вимірювань, параметрів діагностичних обладнань.

Проведення атестації аудитора з метрології підвищує престиж Підприємства та дає можливість розширити перелік послуг та робіт метрологічного відділу.

Тактичні плани. Тактичний план націлений на виконання частини стратегічного плану. Такі плани задіюють вищий і середній рівні менеджерів та мають дещо коротші терміни планування і конкретний об'єкт. Тактичне планування - це організована послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану.

Завершальним етапом у ієрархічній системі планування є оперативне планування. Оперативне планування – це детальне розроблення планів підприємства

(організації, установи) для його підрозділів на короткий проміжок часу (декаду, добу, зміну). Особливість оперативного планування полягає у тому, що розроблення планових завдань для підрозділів поєднується з організацією їх виконання. Оперативні плани містять списки всіх завдань, реалізація яких провадить до реалізації мети, час на їх реалізацію, визначення відповідальних осіб та засобів, які необхідні для реалізації даного завдання.

Оскільки планування не є чимось відірваним від повсякденного функціонування організації, а є лише елементом циклу організованої роботи, нам варто пригадати ще три елементи, що з'являються після опрацювання плану: реалізація; контроль реалізації; можлива ревізія плану (впровадження змін до плану в ситуації, коли в результаті контролю виявиться, що існує розбіжність між реальними подіями та подіями, передбаченими в плані).

Контроль та планування - це дві функції управління організацією, які нероздільно пов'язаними між собою. Оперативний план повинен бути складений так, щоб уможливлувати легкий та зручний контроль його реалізації.

Календарне планування — це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємопов'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів. При календарному плануванні обов'язково повинно враховуватись дотримання заданих обмежень (тривалість робіт, ліміти ресурсів тощо) та оптимальний розподіл ресурсів. Параметрами календарного плану в найпростішому варіанті є дати початку та закінчення кожної роботи, їх тривалість та необхідні ресурси.

Порядок розробки календарного планування наступний: складають перелік (номенклатура) робіт; визначають їх обсяги; розрахунок нормативної трудомісткості робіт; визначення складу виконавців; встановлення технологічної послідовності виконання робіт; встановлення змінності робіт; визначення тривалість окремих робіт і їх суміщення між собою; одночасно за цими даними коригують число виконавців і змінність; зіставлення розрахункову тривалість з нормативної і вводять

необхідні поправки; на основі виконаного плану розробляють графіки потреби в ресурсах і їх забезпечення.

Графік проведення робіт представляє собою поетапний план виконання певного обсягу робіт, прив'язаний до термінів і дат. Складання такого графіка — важливий елемент управління адміністративного планування, що дозволяє спланувати всі заходи, що забезпечують виконання намічених робіт якісно та у встановлені терміни.

Індивідуальний план містить докладний алгоритм дій з розвитку необхідних якостей, знань і навичок співробітника, які в підсумку підвищать особисту ефективність того чи іншого працівника. Як правило, план складається на термін від трьох місяців до одного року. Оптимальним є створення індивідуального плану як елемент комплексної системи адаптації, мотивації, навчання та оцінки персоналу. У цьому випадку індивідуальний план розвитку буде корисний як працівнику, так і організації в цілому (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

### Переваги індивідуального плану для ДП «Тернопільстандартметрологія»

Перевага для працівника	Перевага для організації
План допомагає співробітнику зосередити зусилля на обраних напрямках розвитку, тобто дозволяє йому зрозуміти: «Що я повинен робити для того, щоб домогтися поставлених цілей?»	План дає можливість об'єднати цілі співробітника з цілями організації. Досягаючи цілей свого розвитку, співробітник одночасно працює на досягнення ключових -показників
Спільно з керівником фахівець визначає пріоритетні напрямки для зростання, що дозволяє краще розуміти власні бажання	Підвищує готовність співробітників вирішувати поставлені завдання, а також мотивує бути цілеспрямованими
Дозволяє співробітнику істотно прискорити темпи свого розвитку і спонукає працювати краще	Дозволяє організації планувати і проводити навчання з урахуванням реальних потреб співробітників
Працівник отримує можливість бути активним учасником процесу свого розвитку, впливати на нього, самостійно оцінювати особистий прогрес і досягнення	За допомогою плану компанія може розкрити потенціал кращих співробітників і направити його на вирішення найважливіших завдань
Не потрібно думати про зміну роботи, так як співробітник представляє етапи своєї кар'єри саме в цій компанії	У роботі з кадровим резервом план дає можливість відстежувати етапи розвитку резервістів

Примітка. Складено автором.



Трудовий процес - це сукупність дій виконавців із здійснення виробничого процесу. Планування трудового процесу можна визначити як функцію, що конкретизує трудову діяльність окремого працівника або групи у визначених виробничих умовах. Слід зазначити, що зміст трудового процесу визначається технологічним процесом і включає як безпосередній вплив виконавця на предмет праці, так і спостереження за роботою устаткування, управління і контроль за ходом технологічного процесу.

Планування трудового процесу ґрунтується на наступних особливостях (див. табл. 2.3.)

Таблиця 2.3

**Особливості планування трудового процесу в ДП  
«Тернопільстандартметрологія»**

Розмаїтість робочих завдань.	Слід спробувати забезпечити оптимальну розмаїтість завдань у межах кожного виду робіт. Занадто велика розмаїтість може виявитися неефективним при навчанні і створити в робітників непевність у своїх силах. Одноманітна робота приведе до зневіри і стомлення. Оптимальний рівень розмаїтості, що дозволяє працівникові відпочивати від підвищеної уваги або напруги при переході на інше робоче завдання або, навпаки, концентрувати зусилля після періоду звичайної діяльності.
Багатопрофільність умінь	Дослідження показують, що працюючі одержують задоволення від прояву своєї майстерності й уміння.
Зворотний зв'язок	Необхідні визначені засоби для швидкого інформування працівників про результати їхньої діяльності. Швидкий зворотний зв'язок допомагає процесу навчання. В ідеалі необхідно, щоб працюючі несли відповідальність за встановлення власних норм кількості і якості.
Індивідуалізація робочих завдань	Блоки завдань повинні відокремлюватися один від іншого якоюсь чіткою границею. По можливості група або окремих працівників повинні нести відповідальність за блок чітко визначених, зрозумілих і значимих завдань. Тоді група або окремих працівників вважають покладену на них задачу важливою і необхідною, а інші відносяться до цього з увагою і повагою.
Незалежність завдань	Працівникам варто надавати можливість контролювати якість своєї роботи. їм варто надати право приймати рішення і надати визначену волю дій у деяких сферах діяльності.

Примітка. Складено автором

Оперативний план роботи з персоналом – це комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства та

кожного працівника окремо, що охоплює планування усіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік.

У межах оперативних планів з персоналу виділяють такі їх види:

1. План з питань комплектування та використання персоналу, в який включається план руху персоналу, у межах якого вирішуються такі практичні завдання: орієнтація залучених працівників на зайняття тих чи інших посад або робочих місць; оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності; укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації, з урахуванням їх специфіки; створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.

Внаслідок структурних змін, реорганізації виробництва або управління може виникнути ситуація необхідності скорочення персоналу. Планування роботи з кадрами, що звільняються, ґрунтується на класифікації видів звільнення. Критерієм класифікації є міра звільнення: за ініціативою працівника, за ініціативою роботодавця або адміністрації, у зв'язку з виходом на пенсію і т.д. Відношення підприємства до працівників пенсійного віку є мірою рівня культури управління і цивілізованості економічної системи держави.

2. План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу включає такі розділи: визначення кількості звільнених і рівня їх кваліфікації; встановлення часу, в межах якого буде проходити звільнення; виявлення кандидатур на переміщення в межах підрозділів або підприємства; регламентація засобів матеріального стимулювання добровільного або дострокового звільнення; визначення відповідальних за виконання запланованих заходів.

Для забезпечення потреб нового виробництва в план підготовки включають: характеристику вимог до працівників; розрахунок потреби у персоналі; джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах; напрямки і форми підвищення кваліфікації; величину потрібних витрат.

3. Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення – це складання планів горизонтального і вертикального переміщення працівників за системою посад або робочих місць, починаючи з початку прийняття працівника і до

його звільнення з роботи. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий період і на перспективу, але й те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на службове просування.

4. Планування продуктивності праці та заробітної плати.

5. План заходів з удосконалення структури зайнятості може включати такі програми: впровадження сучасних принципів і методів управління; зміни організаційної структури; освоєння нових технологій.

6. Планування витрат на персонал, куди включається: основна та додаткова заробітна плата; відрахування на соціальне страхування; витрати на відрядження та службові роз'їзди; витрати на професійний розвиток; придбання спецодягу і т.д.

Система планування роботи з персоналом включає такі показники: чисельність персоналу за категоріями і посадами; питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності працівників; витрати на апарат управління; кількість працівників, що повинні навчатися у різних навчальних закладах (зокрема, підготовка резерву кадрів управління); кількість навчальних місць у системі підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; рух персоналу різних категорій і професійних груп і т.д.

Це дозволяє комплексно охопити плануванням усі найважливіші ланки, проблеми і процеси роботи з персоналом. При цьому ведуче місце в системі планування кадрової роботи займає розробка планів потреби в персоналі і джерел її забезпечення.

### **2.3. Характеристика чинників забезпечення ефективності використання механізму адміністративний менеджмент в процесі організації функціонування досліджуваної державної установи**

На забезпечення ефективності використання механізму адміністративний менеджмент в процесі організації функціонування досліджуваної державного підприємства впливає низка чинників.

Нами досліджено наступні фактори зовнішнього середовища : політико-правові та регулюючі фактори, конкуренція, науково-технічні фактори.

Щодо політико-правових та регулюючих факторів варто відмітити повну залежність ДП «Тернопільстандартметрологія» від держави. Держава здійснює регулювання діяльності Підприємства за допомогою оподаткування, а також створює нормативну базу, в рамках якої Підприємство здійснює свою діяльність. При визначенні вартості робіт і послуг ДП «Тернопільстандартметрологія» керується законодавчими актами. Відміна державного метрологічного контролю призвела до ухилення суб'єктів господарських операцій від повірки засобів вимірювальної техніки, що, в свою чергу, значно скоротило обсяги виконаних робіт підприємства. Впровадження нових технічних регламентів також негативно впливають на роботу підприємства шляхом зменшення кількості замовників.

Аналізуючи фактор конкуренції, зазначимо, що уповноваженими на надання послуг з повірки засобів вимірювальної техніки (далі - ЗВТ), окрім ДП «Тернопільстандартметрологія», є 27 державних підприємств, центрів стандартизації, метрології та сертифікації інших регіонів, а також організації, уповноважені на проведення повірки ЗВТ, серед яких покупцями даних послуг здійснюється вибір. В межах Тернопільської області конкуренції на ринку надання послуг з повірки ЗВТ ДП «Тернопільстандартметрологія» зазнає зі сторони державних підприємств, центрів стандартизації, метрології та сертифікації областей, які межують з нашою, та інших, зокрема : ДП «Укрметртестстандарт», ДП «Київоблстандартметрологія», ДП«Івано-Франківськстандартметрологія»,

ДП«Львівстандартметрологія», ДП«Рівнестандартметрологія», ДП«Хмельницькстандартметрологія», ДП«Буковинастандартметрологія». Це стосується не лише сфери метрології, але й інших галузей діяльності підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства характеризується наявністю та використанням його економічного потенціалу у фінансовій, маркетинговій, виробничій, інвестиційно–інноваційній діяльності, у розвитку трудового потенціалу, наявності та використанні активів. Нами праналізовано сильні та слабкі сторони у

діяльності підприємства, загрози та ризику, а також можливості для позитивного розвитку.

Фінансова діяльність підприємства характеризується наступними показниками. Чистий дохід від реалізації робіт (послуг) за період 2010 – 2012 років зріс на 116%. У 2013р. одержано чистий дохід в розмірі 9500,0 тис.грн (рис. 2.2). Фінансовий результат від операційної діяльності у 2013р. оцінюється в сумі 530,0тис.грн. Фінансова діяльність ДП «Тернопільстандартметрологія» протягом 2010 – 2012 років характеризується позитивним значенням чистого прибутку, у 2013р. очікується одержати 345,0 тис.грн. чистого прибутку. Рентабельність діяльності підприємства за 2013р. оцінюється на рівні 3,6%.

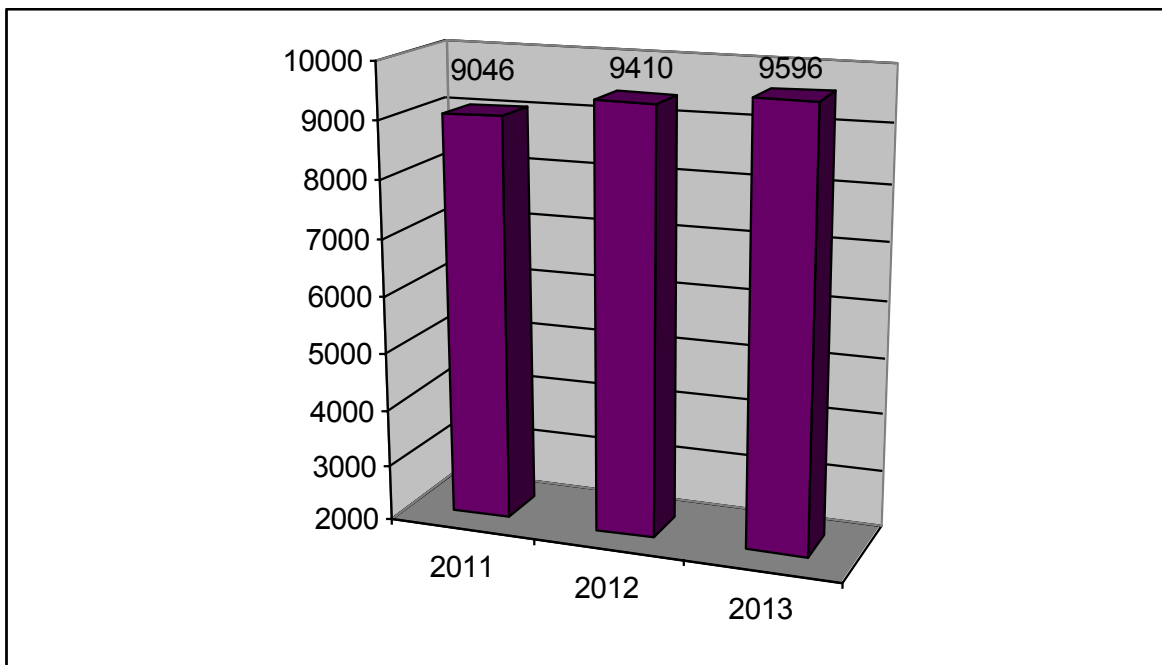


Рис. 2.2. Чистий дохід ДП «Тернопільстандартметрологія» за 2011р.-2013р., тис. грн.

Примітка. Складено автором за матеріалами досліджуваного підприємства

Питома вага витрат на енергоресурси у складі операційних витрат Підприємства поступово зменшується - з 3,3% у 2010р. до 2,2% у 2013р.

З метою збільшення ємності ринку збуту Підприємство здійснює додаткове оснащення, модернізацію робочих місць. Плановий показник витрат на капітальні інвестиції виконується більш як на 200%. Джерелом фінансування є власні кошти підприємства.

Розвиток трудового потенціалу Підприємства характеризують наступні показники. Середньооблікова чисельність працівників ДП «Тернопільстандартметрологія» у 2012р. становила 102 людини. Середньомісячна заробітна плата по Підприємству за 2012р. склала 4175,0грн., ріст відносно 2010р. - 139%. Варто зауважити зростання продуктивності праці з 74,4тис.грн./особу у 2010р. до 92,3тис.грн./особу у 2012р.

Аналізуючи стан та використання активів Підприємства, слід відмітити зростання вартості активів за період 2010-2012р.р. на 114%. При цьому первісна вартість основних засобів збільшилась на 117,2%, оборотних активів – на 148,5%. Знос основних засобів (59%) не перевищує граничне значення (70%).

Фінансовий стан Підприємства протягом 2010-2013 років є стійким. Виручка, отримана від реалізації робіт, забезпечує своєчасні розрахунки за спожиті матеріальні ресурси, із заробітної плати, податків та обов'язкових платежів, а також надає можливість отримати прибуток.

Під час проведення аналізу діяльності ДП «Тернопільстандартметрологія», здійснено SWOT-аналіз. Виявлено сильні та слабкі сторони ДП «Тернопільстандартметрологія», можливості для розвитку та загрози у діяльності. За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що основою розвитку Підприємства (сильні сторони) є висока якість послуг, великий досвід роботи на вітчизняному ринку, на підприємстві працюють кваліфіковані працівники, підтримка з боку держави, значна кількість постійних клієнтів, відповідність організаційної структури вимогам підприємства, згуртований колектив. Сформовано конкретні стратегії забезпечення діяльності та збільшення прибутковості Підприємства (можливості). Так, висока якість послуг та великий досвід роботи на вітчизняному ринку, наявність висококваліфікованого персоналу дають можливість Підприємству розширити діапазон можливих послуг та ринків реалізації робіт, послуг.

Крім ДП «Тернопільстандартметрологія», послуги з сертифікації продукції в області надає орган з сертифікації філія ДП «Центр «Сепрокиївбудпроект» -

«Тернопільсепробуд» державної форми власності, який охоплює біля 90% послуг у цій сфері.

На ринку надання послуг з проведення вимірювань конкуренцію створюють інші атестовані лабораторії. В області функціонує 41 електровимірювальна лабораторія, 12 з них – державні. Ці лабораторії охоплюють близько 85% послуг.

Конкурентами з випробувань харчової продукції та продовольчої сировини є Обласна державна лабораторія ветеринарно-санітарної експертизи та лабораторія Тернопільської обласної санітарно-епідеміологічної станції та їх територіальні лабораторії, які охоплюють біля 60 % на цьому ринку. Їх переваги полягають в тому, що вони захищені на законодавчому рівні і наближені до виробників територіально.

Конкурентом з випробувань будівельних матеріалів є лабораторія філії ДП «Центр «Сепрокиївбудпроект» - «Тернопільсепробуд», яка охоплює випробуваннями біля 60% послуг.

Науково-технічна діяльність провадиться ДП «Тернопільстандартметрологія» шляхом надання суб'єктам господарювання науково-методичної допомоги під час розроблення та поставлення на виробництво нових видів продукції, розроблення нормативної, технічної та технологічної документації, бере участь у розробці національних стандартів.

На підприємстві здійснюється підбір, розстановка кадрів та контроль за правильним використанням їх в роботі (табл. 2.4, рис. 2.3, 2.4). Проводяться заходи з формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів та зміцнення трудової дисципліни. Виконується робота з резервом кадрів підприємства, а також здійснюється організаційно-методичне керівництво з формування кадрового резерву для висування на керівні посади. Здійснюється організаційне забезпечення і участь у роботі атестаційної комісії по проведенню атестації спеціалістів підприємства, в тому числі аудиторів Системи сертифікації УкрСЕПРО, забезпечення їх навчання і наступну атестацію.

Таблиця 2.4

**Кількісний склад працівників досліджуваного підприємства станом на  
01.04.2014 року**

Найменування посад	Всього	За віком				За освітою			
		Чоловіки		Жінки		Повна вища освіта	Неповна та базова вища	Мають науковий ступінь	
		15-35 років	Пенсійного віку	15-35 років	Пенсійного віку			Доктора наук	Кандидата наук
1	2	3	4	6	7	8	9	10	11
<b>Облікова кількість штатних працівників</b>	<b>109</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>23</b>	<b>32</b>	<b>85</b>	<b>13</b>	-	-
<b>в тому числі :</b>								-	-
<b>1. Працівники, що займають посади керівників та спеціалістів *</b>	<b>96</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>29</b>	<b>85</b>	<b>11</b>	-	-
<b>1.1. Керівники</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	-	-	-
<b>1.2. Професіонали :</b>								-	-
- інженери усіх рівнів	<b>59</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>53</b>	-	-	<b>1</b>
- наукові співробітники	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- інші спеціалісти (працівники економічних, фінансових, кадрових, юридичних служб тощо)	<b>11</b>	<b>1</b>	-	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	-	-
<b>1.3. Фахівці (техніки усіх рівнів, лаборанти, креслярі тощо)</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	-	-	<b>1</b>	<b>1</b>	-	-
<b>2. Технічні службовці</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>3. Робітники</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	-	-	-	-	-	-
<b>4. Працівники найпростіших професій</b>	<b>4</b>	-	<b>1</b>	-	<b>3</b>	-	-	-	-
<b>5. Отримують пенсію, усього</b>									
у тому числі:									
- за вислугу років	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- за віком	<b>17</b>	-	<b>6</b>	-	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	-	-
- по інвалідності, усього	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	-	<b>9</b>	-	-	-
з них III групи	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	-	<b>6</b>	-	-	-
<b>6. Знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством, усього</b>	<b>7</b>	-	-	<b>7</b>	-	<b>7</b>	-	-	-

Примітка. Складено автором за матеріалами досліджуваного підприємства



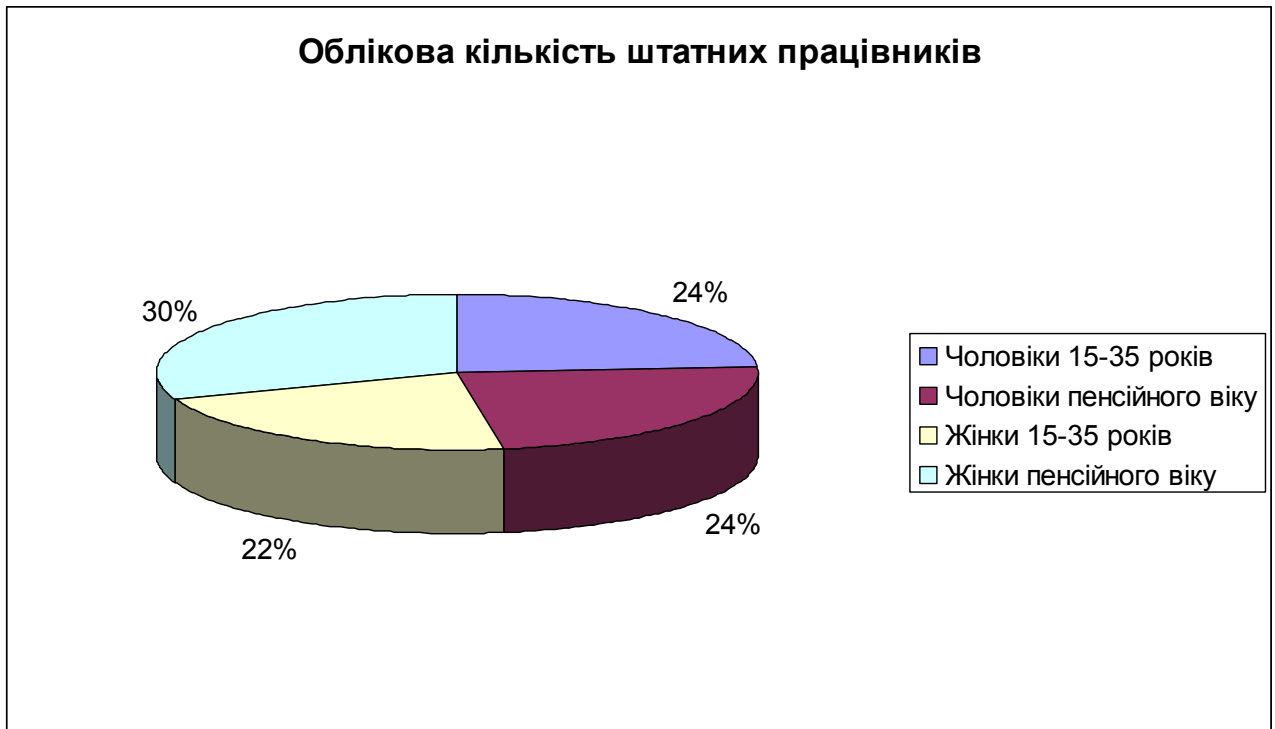


Рис. 2.4. Облікова чисельність штатних працівників досліджуваного державного підприємства

Примітка. Складено автором за матеріалами досліджуваного підприємства

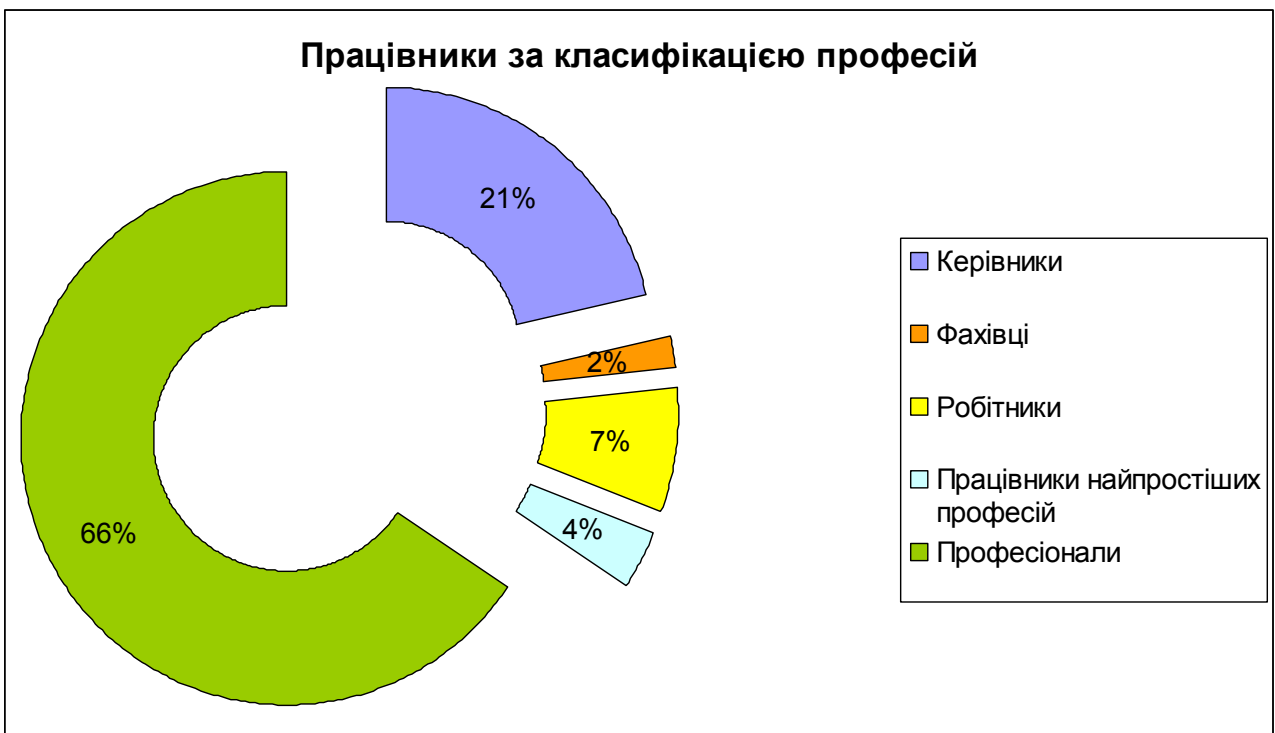


Рис. 2.4. Структура працівників досліджуваного державного підприємства за професіями

Примітка. Складено автором за матеріалами досліджуваного підприємства

За 2013-2014 роки в засобах масової інформації розміщено 8 матеріалів, організовано 16 «гарячих ліній», на місцевому телебаченні розміщено 6 матеріалів, на обласному радіо 4 матеріали, на власному сайті розміщено 210 інформацій.

Адреса сайту ДП «Тернопільстандартметрологія» [www.tercsms.te.ua](http://www.tercsms.te.ua).

За результатами розроблення відповідних заходів здійснено розрахунок основних показників діяльності ДП «Тернопіль-стандартметрологія» (Додаток 10). Так, очікується плановий ріст чистого доходу у 2018р. до 9315,0 тис.грн., що на 107,2% більше плану 2014 р. У 2014 році Підприємство планує отримати чистий прибуток в розмірі 138,0 тис.грн., а у 2018р – 164,0тис.грн., ріст – 118,8%.

З метою розширення ринку збуту, Підприємство здійснює додаткове оснащення, модернізацію та комп'ютеризацію робочих місць. У 2014 році планова вартість основних засобів становитиме 7725,0 тис.грн., а у 2018р.- 8510,0 тис.грн., ріст – 110,2%. Обсяги капітальних інвестицій також зростатимуть із року в рік, у 2014 р. – 190,0тис.грн., у 2018 р.- 207,0 тис.грн., ріст – 109%. Джерелом капітальних інвестицій є власні кошти підприємства.

Варто відзначити запланований ріст середньомісячної заробітної плати з 4200,0 гривень у 2014 р. до 4410,0 гривень у 2018р., що сприятиме позитивній мотивації працівників та збільшенню продуктивності праці.

Таким чином, у плані розвитку на середньострокову перспективу (2014-2018р.р.) спостерігається загальний ріст показників діяльності ДП «Тернопільстандартметрологія». Від'ємне відхилення щодо фактичних значень відповідних показників 2012р. та 2013р. обумовлено невизначеністю Підприємства щодо перспективного планування доходів від діяльності. Економічна та політична нестабільність в державі не дозволяє передбачати значного приросту прибутку.

Так, за умови переходу від обов'язкової сертифікації до оцінки відповідності продукції вимогам технічних регламентів, значно скорочується обсяг робіт Органу сертифікації Підприємства. Ще одним фактором, що негативно впливають на об'єм робіт, є збільшення кількості Органів сертифікації недержавної форми власності. Це призводить до зниження вартості робіт та недобросовісної конкуренції між Органами сертифікації.

Недосконалість законодавства в сфері технічного регулювання, скорочення переліку продукції, яка підлягає обов'язковій сертифікації, не дозволяє значно збільшити розмір планових надходжень ДП «Тернопільстандартметрологія» на середньострокову перспективу.

У разі зміни законодавства у сфері діяльності ДП «Тернопільстандартметрологія», Підприємство потребує подальшого коригування стратегічного плану розвитку.

## **Висновки до розділу 2**

Державне підприємство “Тернопільський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації” (ДП “Тернопільстандартметрологія”) засноване на державній власності, належить до сфери управління Міністерства економічного розвитку і торгівлі України та є державним комерційним підприємством.

Підприємство утворено з метою забезпечення реалізації економічних інтересів держави, задоволення потреб населення та суб'єктів господарювання будь-якої форми власності в продукції, роботах, послугах у сфері стандартизації, метрології, оцінки (підтвердження) відповідності (сертифікації) та захисту прав споживачів згідно з вимогами законодавства та одержання прибутку. Виконує завдання і доручення Мінекономрозвитку України, обласної державної адміністрації. Здійснює пропаганду передового досвіду організації виробництва, впровадження всеохоплюючого керівництва якістю TQM.

Предметом діяльності Підприємства є: надання підприємствам, установам, організаціям і громадянам інформаційно-консультаційних послуг у сфері стандартизації, метрології, оцінки (підтвердження) відповідності (сертифікації) та захисту прав споживачів; здійснення наукової, науково-технічної, науково-організаційної та іншої діяльності у сфері стандартизації, метрології, оцінки (підтвердження) відповідності (сертифікації) та захисту прав споживачів; виконання робіт, надання послуг у сфері стандартизації, метрології, оцінки (підтвердження) відповідності (сертифікації).

У Державному підприємстві «Тернопільський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» (ДП «Тернопільстандартметрологія») станом на 17.04.2014 року працює 109 осіб, з них з повною вищою освітою - 78 %, з базовою вищою освітою – 12 %.

В підприємстві реалізується низка технологій адміністративного менеджменту, пов'язаних з реалізацією його функцій.

## РОЗДІЛ 3.

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ

#### **3.1. Впровадження елементів проектної організаційної структури в процесі організації функціонування державної установи**

Питання про структуру управління організацією є надзвичайно важливим, зокрема питання вибору типу структури. Адже нераціональна структура є постійним джерелом проблем, причиною безвідповідальності, вона заважає менеджерам управляти організацією.

Структура управління має значний вплив на всі сторони управління. Вона є формою здійснення в організації функцій та ефективним механізмом саморегулювання та координації діяльності працівників. У межах структури управління відбувається процес управління (тобто рух інформації та прийняття управлінських рішень), між членами якого розподілені завдання та функції управління, а також, як наслідок, повноваження та відповідальність за їх виконання.

Вибір організаційної структури управління завжди є сферою компетенції вищого керівництва установи. Але керівники середнього та нижнього рівнів повинні знати організаційну структуру організації, в якій вони працюють. Організаційна структура визначає відносини між елементами організації.

Організаційна структура управління - це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва. Ланка в організації - це структурно відокремлений елемент, наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю. Ланкою в організації можуть бути: підрозділ, цех, сектор, дільниця, конкретний виконавець.

Для обговорення різних типів організаційних структур менеджери використовують схеми, які відображають розподіл співробітників та їх обов'язків, проходження каналів комунікації та ліній підпорядкування.

Під організаційною структурою управління слід розуміти впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток організації. Ця структура визначає поділ праці та службові зв'язки між елементами (працівниками, відділами та іншими підрозділами апарату управління) щодо підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Відносини між елементами структури підтримуються за допомогою зв'язків, які прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні зв'язки є зв'язками одного рівня, це координаційні, консультаційні зв'язки, контроль та інші, а вертикальні мають характер підпорядкування, необхідність у них виникає, коли є декілька рівнів управління.

Свій конкретний вираз структура управління знаходить у схемі, штатному розкладі, положеннях про відділи та служби, існуючому співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управлінням державного підприємства.

На думку Б. М. Андрушківа та О. Є. Кузьміна, існують два основні типи структур управління: ієрархічні та органічні. Вони наводять також таку класифікацію організаційних структур, де дві основні структури управління — лінійна та функціональна, а всі інші - це розмаїття існуючих структур, які є результатом комбінації цих двох основних типів.

Проектування організації управління — дуже складний і трудомісткий процес. Для ефективного проектування побудови організаційної структури державного підприємства, необхідно щоб процес проектування складався з трьох основних етапів:

- передпроектної підготовки;
- проектування (розробки загального і робочого проекту);
- експертизи і впровадження проекту.

Варто зазначити, що від обґрунтованого і детального проведення передпроектної підготовки залежать якість та ефективність проекту, його відповідність цілям, особливостям, стану і тенденціям розвитку управління. Отже,

вважаю, що передпроектна підготовка повинна здійснюватись у двох стадіях: перша - діагностичний аналіз, друга — детальний.

Діагностичний аналіз включає виявлення ланок системи управління і питань, що підлягають більш детальному дослідженню з позиції виявлення шляхів подальшого розвитку системи управління. Після цього складається обґрунтування й технічне завдання на проектування.

Детальний аналіз передбачає більш глибоке і всебічне вивчення стану системи управління у тих дільницях, які виявлені діагностичним аналізом. При цьому докладно вказуються негативні основні сторони чи позитивні рішення з погляду розвитку системи управління; вузькі місця, що характеризують невідповідність окремих факторів чи системи в цілому об'єкту. Врешті розробляються організаційні й технічні заходи щодо вдосконалювання організації управління. [41, с. 83].

На основі результатів діагностичного і детального аналізів слід розробити завдання на організаційне проектування системи управління. У якому пропоную вказати:

- мету розробки системи управління;
- характеристику об'єктів управління та його техніко-економічні параметри;
- характеристики напрямів вдосконалювання управління;
- основні параметри майбутнього проекту та принципові рішення.

Етап проектування складається з розробки загального і робочого проєктів, що часто сполучаються. Робочий проєкт має включати: докладні розрахунки чисельності за професіями і посадами (керівників, фахівців, виконавців відповідно до функцій, процедур, операцій); організаційні регламенти; структуру органів управління; положення про підрозділи державного підприємства і коло обов'язків, прав та відповідальності кожного працівника тощо.

Заключним етапом проектування є експертиза й реалізація проєкту. Для впровадження проєкту, на мою думку необхідно організувати: матеріально-технічну підготовку; соціально-психологічну підготовку працівників апарату управління; професійну підготовку працівників та керівників державного підприємства провести

дослідно-експериментальну перевірку; здійснювати постійний контроль за ходом впровадження; застосувати стимулювання й економічне обґрунтування впровадження. [58, с.201].

Комплексне проектування системи організації управління має включати розробку й обґрунтування: процесів управління в розрізі управлінських задач; функцій управління: технічної, виробничої, економічної, загального керівництва, зовнішньоекономічних зв'язків, управління кадрами та соціальним обслуговуванням видів управлінської діяльності (планування, координація, стимулювання, контроль); формування управлінських рішень (підготовка, прийняття, реалізація); методів управління (організаційно-розпорядницьких, економічних, соціально-психологічних); інформаційної системи (первинної, виробничої, методів обробки, директивної); техніки управління й організації праці; системи зв'язків суб'єкта й об'єкта; рівнів управління (відділи, підвідділи); складу працівників управління за категоріями (виконавці, фахівці, керівники); управління структурними підрозділами суб'єкта; механізму впливу зовнішніх та внутрішніх зв'язків суб'єкта; системи організації управління в розрізі: інформація, техніка, кадри [34, с.184-193].

З метою впровадження елементів проектного підходу до побудови організаційної структури державного підприємства та для розробки методів щодо вирішення проблем пропоную створити тимчасові робочі групи або проектні групи в управлінських установах. Такі групи додають до існуючої системи за методом матричної системи. Матрична організація проектної групи прийнятна в установах, коли реалізація завдань потребує комплексних рішень зі знанням цих відділів установ. Члени проектної групи мають подвійне підпорядкування - лінійному менеджерів (начальнику відділу) і проектному керівникові.

Варто зазначити, що важливе значення має впровадження елементів проектного підходу до побудови організаційної структури державного підприємства.

Організаційна структура формується зі складу, змісту та трудомісткості виконання загальних і спеціальних функцій управління, визначається як формальні правила, що розроблюють менеджери для: поділу праці та розподілу офіційних



обов'язків серед окремих співробітників і груп; визначення сфери контролю керівників; координації всіх функцій, щоб організація існувала як єдине ціле.

Для обговорення різних типів організаційних структур менеджери використовують схеми, які відображають розподіл співробітників та їх обов'язків, проходження каналів комунікації та ліній підпорядкування [46, с. 98-117]

Відносини між елементами структури державного підприємства підтримуються за допомогою зв'язків, які прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні зв'язки є зв'язками одного рівня. Це координаційні, консультаційні зв'язки, контроль та інші, а вертикальні мають характер підпорядкування, необхідність у них виникає, коли є декілька рівнів управління. Це є характерним і для структури управління державного підприємства.

Свій конкретний вираз структура управління державного підприємства знаходить у схемі, штатному розкладі, положеннях про відділи та служби, існуючому співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління.

При проектуванні необхідно знати, що організаційні структури мають відповідати таким вимогам: оптимальність - мінімальна необхідна кількість зв'язків між органами управління; оперативність, гнучкість - здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі; надійність - гарантія достовірності передачі інформації, без перебірного функціонування; простота, економічність - мінімальні витрати на управління, відсутність дублювання та паралелізму в роботі; спеціалізація - зосередженість окремих працівників на виконанні заданих функцій управління; незалежність від конкретних осіб - вимога пристосовувати організацію до особливостей працівників, будувати її як інструмент для досягнення цілей організації, підбирати людей, які здатні забезпечити досягнення місії організації.

Під час побудови організаційних структур управління державного підприємства можна використовувати такі методи: моделювання, тобто розробка формалізованих математичних, графічних і машинних описів (розподіл повноважень і відповідальності, їх оптимізація за допомогою ЕОМ); експертні

оцінки, тобто вивчення пропозицій експертів; організаційне нормування (регламентування), тобто системи нормативів, правил, формул, які слугують базою для проектування структур управління.

Розробляти організаційну структуру державного підприємства слід зверху вниз. Адже послідовність розробки подібна до процесу планування. Спочатку керівники повинні здійснити розподіл організації на широкі сфери, потім поставити конкретні завдання - так само як у плануванні спочатку формулюються загальні завдання, а потім конкретні. Послідовність дій подана на Рис.3.1.

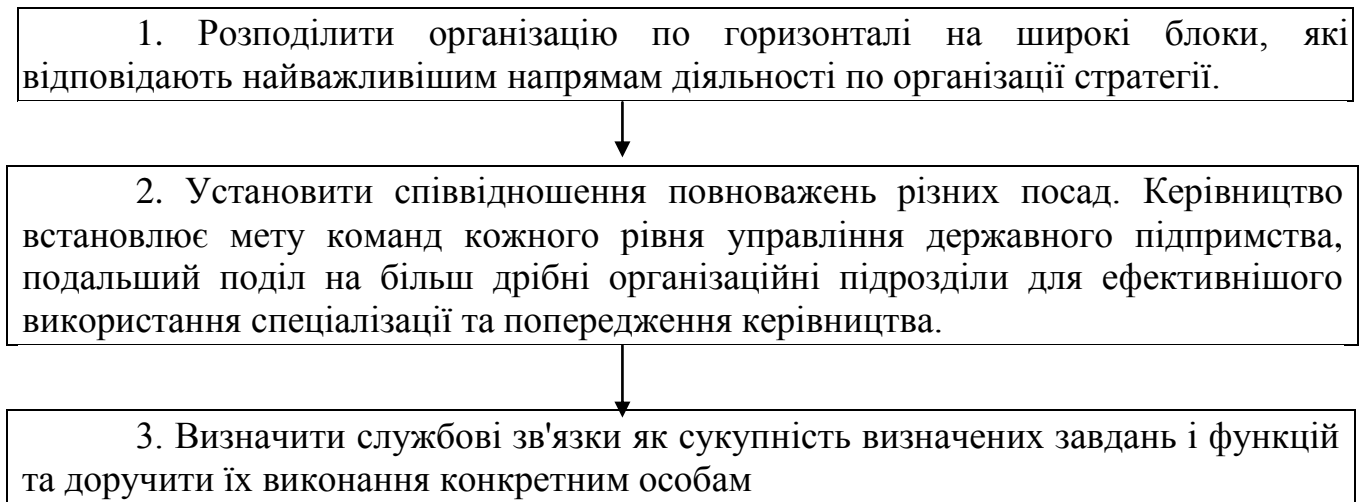


Рис. 3.1. Послідовність розробки проекту організаційної структури державного підприємства

Складено автором

Оскільки організаційні структури визначаються планами, то суттєві зміни в планах потребують змін і в структурі. Вимоги зовнішнього середовища та цілі організації є тими чинниками, від яких значною мірою залежить організаційна структура [27, с. 56].

Кожна зі структур придатна тільки для конкретної ситуації для досягнення відповідних цілей. На мою думку, варто зазначити, що першим видом управлінських структур була так звана «бюрократія». Концепцію бюрократії сформульовано німецьким соціологом Максом Вебером, і в ідеальному виконанні це одна з найкорисніших ідей в історії людства.

Бюрократія - тип організації, для якої характерний високий ступінь розподілу праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму робітників, які будуються на його компетентності.

Теорія Вебера не мала опису конкретних організацій, він пропонував бюрократію скоріше як нормативну модель, ідеал, до якого має прагнути організація.

Характеристики раціональної бюрократії: чіткий розподіл праці дозволяє виявити високу кваліфікацію; ієрархічність рівнів управління, якою нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому; наявність взаємно узгодженої системи узагальнених формальних правил і стандартів, які забезпечують однорідність виконання своїх обов'язків і скоординованість різних завдань тощо [35, с. 56-58].

Отже, бюрократична організаційна структура характеризується насамперед високим ступенем розподілу праці. Тому її позитивні характеристики необхідно перейняти при проектуванні структури управління державного підприємства. Тобто, при впровадженні елементів проектного підходу до побудови організаційної структури державного підприємства важливе значення мають вимоги, яким має відповідати її організаційна структура, якого типу вона має бути, яким чином повинні бути сформовані її структурні елементи (відділи, управління і т.д.) та як розподілені між ними повноваження тощо.

### **3.2. Шляхи імплементації сучасних технологій адміністративного менеджменту в процес організації функціонування державної установи**

Розглядаючи питання концепції проектування змісту робіт в організації слід зазначити, що проектування змісту роботи це процес створення як формальної, так і неформальної специфікації виконання завдання, поставленого перед працівником, що включає очікувані міжособистісні відносини і взаємозалежність поставленого завдання з іншими завданнями, які виконуються як усередині, так і поза організації. Проектування робіт – це процес визначення обсягів та змісту кожного виду робіт в

організації. Процес проектування робіт складається з двох стадій: а) аналіз робіт (аналіз виробничих операцій); б) власне проектування робіт.

В процесі аналізу робіт необхідно отримати інформацію про такі три основні аспекти роботи:

1) про зміст роботи, тобто про завдання та види діяльності, які повинні виконуватися в її межах;

2) про вимоги, які ставляться до роботи (освіта, досвід, стаж роботи, наявність відповідного ступеня, ліцензії, навичок, здібностей тощо);

3) про середовище, у якому буде здійснюватись робота (умови праці, ступінь відповідальності, ступінь контролю за виконанням з боку начальника, ступінь припустимої помилки тощо).

В процесі проектування потрібно визначити дві ключові характеристики роботи:

а) обсяг роботи (кількість різних операцій та/або завдань, які виконуються одним працівником та частота їх повторення);

б) змістовність роботи – це відносний ступінь того впливу, який робітник може здійснити на саму роботу або на її середовище, а саме на: самостійність в плануванні та виконанні роботи; самостійність у визначенні ритму роботи; участь у прийнятті рішень тощо.

На основі аналізу та проектування робіт визначають її параметри. До параметрів роботи відносяться її масштаб та складність, в які виконавець вступає з іншими працівниками .

Масштаб роботи - це кількість завдань або операцій , які працівник , відповідальний за цю роботу , повинен виконати. Зазвичай , чим більше завдань або операцій повинен виконати працівник, тим більше це займе у нього часу .

Складність роботи , як її параметр , носить переважно якісний характер. Складність роботи відображає ступінь самостійності в прийнятті рішень і ступінь володіння процесом. На практиці складність роботи залежить від особистісних характеристик виконавця та делегованих йому прав щодо її здійснення .

Обидва параметра, масштаб і складність роботи, характеризують одну роботу відмінною від іншої не лише в рамках однієї і тієї ж організації, але і в різних організаціях.

До вузькоспеціалізованих робіт відносяться ті, які мають всього декілька завдань або операцій (тобто низький масштаб роботи), реалізація яких здійснюється за допомогою запропонованих засобів (низька складність роботи). Широкоспеціалізовані роботи мають протилежні характеристики розглянутих параметрів. У великих організаціях розрив між цими двома видами робіт буває дуже великий. Вірно визначити масштаб і складність роботи керівникам допомагають правильно і чітко сформульовані місії, цілі та завдання організації.

Наступним кроком в процесі проектування змісту робіт є нормативно-методологічні засади визначення тривалості виконуваних робіт. Відомо, що організація праці в діяльності організації (підприємства, установи) — процес, спрямований на оптимальне поєднання робочої сили з засобами виробництва та створення необхідних умов для їхнього ефективного функціонування. Принципово важливим питанням організації праці є забезпечення відповідності трудового доходу кількості та якості змісту робіт що вкладена в загальний результат колективних дій. Така відповідність характеризується як співвідношення між мірою праці та мірою заробітної плати.

Оскільки процес виконання змісту робіт відбувається в часі, то універсальною мірою кількості живої праці є робочий час. Проте за міру (норму) праці можна вважати лише таку кількість робочого часу, яка об'єктивно потрібна на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов.

Потреба у визначенні необхідних затрат часу на одиницю роботи або встановлення кількості одиниць продукції, яка має бути виготовлена працівником за певний відрізок часу, зумовила виокремлення функції нормування робіт як важливої складової організації трудових і виробничих процесів.

Нормування праці — це вид діяльності з організації та управління виробництвом продукції/послуги, завданням якої є встановлення необхідних затрат і

результатів робіт контролю за мірою робіт а також визначення необхідних співвідношень між чисельністю працівників різних груп та кількістю одиниць устаткування.

Мета нормування праці полягає в скороченні витрат на виготовлення продукції (послуг), підвищенні продуктивності і якості, сприянні розширенню виробництва та зростанні доходів працівників на основі впровадження техніко-технологічних нововведень і удосконалення організації виробничих і трудових процесів.

Завдання та зміст нормування праці. Нормування праці безпосередньо пов'язане з технологією трудового процесу і виступає ключовим елементом менеджменту, системи трудових відносин, ланки технологічної підготовки, організації та оперативного управління виробництвом. Пошук найефективнішої організації праці відбувається за допомогою нормування. Нормування праці вважається складовою технологічної, організаційної підготовки й оперативного управління організацією.

Важливим завданням нормування є підвищення не лише технічної, а й економічної та фізіологічної обґрунтованості норм. Якщо технічне обґрунтування полягає у виявленні виробничих можливостей робочих місць, то економічне — у виборі найдоцільнішого варіанта виконання роботи, а фізіологічне — у виборі раціональних форм поділу і кооперації змісту робіт визначенні правильного чергування робочого навантаження і відпочинку.

У загальному випадку змістом робіт з нормування праці є: аналіз виробничого процесу; розподіл його на частини; вибір оптимального варіанту технології і організації змісту робіт; організація режимів роботи устаткування; прийомів і методів змісту робіт систем обслуговування робочих місць; режимів праці та відпочинку; розрахунок норм відповідно до особливостей технологічного та трудового процесу, їх упровадження і наступного коригування у міру змін організаційно-технічних умов.

Важливим є те, що в процесі нормування праці встановлюються необхідні затрати, результати та співвідношення. На основі необхідних затрат робочого часу

на виконання конкретних робіт (операцій) встановлюється норма праці. Це означає, що норми мають відповідати найефективнішим для умов конкретної дільниці варіантам технологічного процесу, організації змісту робіт виробництва та управління.

Іншими словами, норми праці за умови додержання науково обґрунтованих режимів праці і відпочинку мають сприяти найліпшому використанню трудових і матеріальних ресурсів підрозділів організації.

Об'єкт і предмет нормування. При визначенні необхідних затрат часу необхідно чітко розрізняти об'єкт і предмет нормування праці. Об'єктом нормування може бути трудовий процес у його конкретному і специфічному вияві. Предметом нормування праці є тривалість трудових процесів у часі.

Виходячи з того, що в разі розробки норм праці враховується множина чинників організаційно-технічного та соціально-економічного характеру, то в цілому до об'єктів нормування відносяться умови й охорона праці, затрати та результати праці.

Залежно від соціально-економічних передумов, особливостей технологій, організації виробництва до конкретних об'єктів нормування належать: робочий час, виробнича операція, технологічна структура операції, трудовий мікроелемент, обсяг роботи, зона обслуговування, чисельність персоналу.

Робочий час як об'єкт нормування є одним з важливих питань соціально-економічної політики держави. Згідно з Законом України про працю за нормальних умов праці норма робочого часу становить 40 годин на тиждень. За наявності шкідливих чинників передбачено відповідне зменшення загальної норми робочого часу. Також скорочено робочий час для окремих категорій громадян: підлітків, інвалідів, матерів, що мають малолітніх дітей, вагітних жінок.

Виробнича (технологічна) операція є результатом поглибленого поділу змісту робіт для виконання якої у певних організаційно-технічних умовах потрібно визначити час. Операція поряд з роллю об'єкта нормування є одиницею планування та обліку виробництва.

Технологічна структура операцій значно впливає на точність визначення норм та трудомісткість нормування.

Отже, норми праці є засобом визначення як міри праці для виконання тієї чи іншої конкретної роботи, так і міри винагороди за працю залежно від її кількості та якості.

Система норм праці. З підвищенням технічного й організаційного рівня процесу виробництва товарів/послуг, зростанням його обсягів розширюється склад норм, посилюється взаємозв'язок функцій нормування, планування, організації, мотивації та контролю.

В організаціях (підприємствах, установах) використовується система норм, яка відображає різні сторони трудової діяльності. Найпоширеніші з них такі: норми часу, виробітку, обслуговування, чисельності, керованості, нормовані завдання.

Норми часу (трудомісткості операцій) визначають необхідні затрати робочого часу одного працівника або бригади (ланки) на виготовлення одиниці продукції або для виконання певного обсягу робіт.

Норми виробітку визначають кількість продукції (обсяг роботи) певного виду, що має бути вироблена (виконана) одним працівником або бригадою (ланкою) за даний відрізок робочого часу (годину, зміну). Норми виробітку вимірюються в натуральних одиницях (штуках, метрах тощо) і виражають необхідний результат діяльності працівників.

Норма обслуговування визначає необхідну кількість устаткування, робочих місць, одиниць виробничої площі та інших об'єктів, що закріплені для обслуговування одним робітником або бригадою (ланкою).

Норма чисельності визначає кількість робітників, яка потрібна для виконання певного обсягу робіт або для обслуговування одного чи кількох агрегатів.

Норма керованості (кількість підлеглих) визначає кількість працівників, які мають бути безпосередньо підпорядковані одному керівникові.

Нормоване завдання визначає необхідний асортимент та обсяг робіт, що мають бути виконані одним працівником або групою (бригадою, ланкою) за даний відрізок часу (зміну, добу, місяць).



Обґрунтовані норми дають змогу розрахувати необхідні витрати праці на виготовлення продукції (виконання обсягу робіт). На їх основі раціонально розподіляється праця в організації, встановлюються пропорції між професіями, робочими місцями, дільницями, цехами.

На кожному підприємстві (організації, установі) норми праці покладаються в основу системи планування роботи підприємства та його підрозділів, організації оплати праці персоналу, обліку та аналізу затрат на продукцію, управління соціально-трудовими відносинами тощо.

За допомогою норм здійснюються планово-організаційні розрахунки завантаження устаткування та робочих місць, плануються обсяги виробництва цехів і дільниць.

На основі норм праці встановлюють завдання з підвищення продуктивності виконання робіт визначають потребу в кадрах, розробляють календарно-планові нормативи тощо. За допомогою нормування узгоджується взаємодія цехів, бригад і відділів підприємства, досягається синхронізація роботи на різних робочих місцях, виробничих дільницях, забезпечуються рівномірність і ритмічність процесу виконання робіт.

Вивчаючи питання щодо, методів визначення послідовності виконання робіт та їх взаємозалежності слід зазначити, що визначення послідовності виконання робіт змісту робіт – це ідентифікація та документація певних робіт, що мають бути виконані для отримання результатів діяльності організації.

Необхідною інформацією для визначення послідовності виконання робіт є :

- ієрархічна структура робіт, яка передбачає групування елементів робіт;
- опис змісту діяльності, що представляє собою документальну основу для прийняття рішень і підтвердження або вироблення загального розуміння відносно змісту робіт між зацікавленими особами;
- інформація про роботи, які виконувалися в попередніх аналогічних роботах;
- обмеження – це чинники, що обмежують виконання певних видів робіт;

В результаті визначення послідовності виконання робіт складається:

- перелік робіт, які мають бути виконані;
- допоміжні роботи, які включають документацію по всіх заданих припущення і обмеженнях;
- корегування ієрархічної структури робіт, з метою їх уточнення.

Завдання послідовності робіт включає визначення і документування взаємодій між роботами. Роботи мають бути розташовані в точному порядку для полегшення майбутнього складання реального і здійсненого календарного плану.

Для реалізації завдання визначення послідовності робіт необхідна наступна інформація: перелік робіт; описання продукту, тому що характеристики продукту зачасто впливають на послідовність робіт з його створення; дискретну залежність – це залежність між проектними та непроєктними роботами; обмеження; припущення.

До основних методів визначення послідовності робіт віднесено:

Метод попередніх мережевих діаграм (РДМ) – це метод побудови мережевих діаграм виконання робіт з використанням вузлів зі зазначенням робіт і стрілок для ілюстрації зв'язку між ними. Зазначений метод використовується в більшості сучасних програмних комплексів і представлений на рис 3.2.

Система РДМ включає чотири типи залежності між роботами:

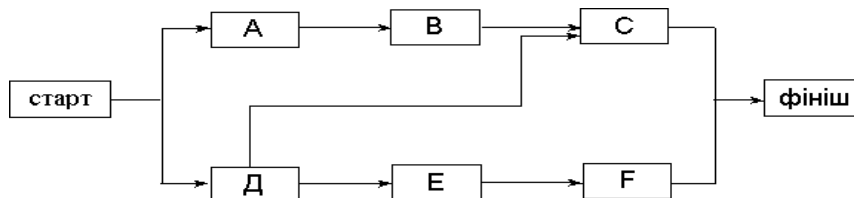


Рис 3.2 Мережева діаграма в системі РДМ

---

Примітка. Складено автором

Метод стрілочних мережевих діаграм (АДМ) – це метод побудови мережевих даграм виконання робіт з використанням стрілок для зображення робіт та вузлів для відображення подій, що вказують на початок і закінчення кожної роботи (рис. 3.3).

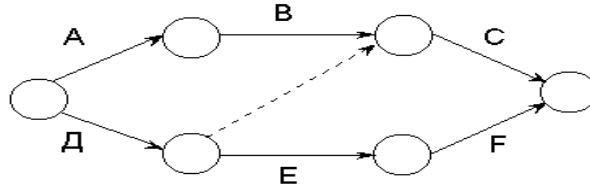


Рис 3.3. Мережева діаграма в системі АДМ

Примітка. Складено автором

Розробка календарного плану. Розробка календарного плану дозволяє визначити дати початку та завершення запланованих робіт .

Для розробки календарних планів необхідно мати наступну інформацію: мережеву діаграму; оцінки тривалості робіт; вимоги до ресурсів; описання ресурсів; обмеження; припущення; випередження та запізнення ( випередження передбачає, що наступна робота може починатися не після закінчення попередньої, а раніше, якщо це дозволяє технологія. Запізнення показує, що наступна робота починається не одразу після закінчення попередньої, а через деякий інтервал).

Календарний план включає, як мінімум, дати планового початку та очікуваного завершення виконання по кожній окремій роботі.

Існують різні методи відображення календарних планів. Зовні ці графіки схожі на лінійні графіки, але вказують цільові дати початку та завершення роботи за основним результатом, а також основні їх зв'язки.

Для контролю необхідно мати цільовий календарний план робіт та звіти про його виконання. Для контролю виконання календарних планів будують стрічковий графік, на підставі припущення лінійної залежності виконання заданого обсягу робіт від витраченого часу. Для моніторингу виконання робіт використовують мережеві графіки, для позначення виконання робіт безпосередньо на ньому.

Ідентифікація та документування змісту робіт організації базується на технологічному процесі виробництва товарів та надання послуг. Технологічний процес — це частина виробничого процесу, що вміщує дії зі зміни стану предмета праці.

Для здійснення технологічного процесу складається схема або технологічна карта, в якій описуються всі технологічні операції переробки сировини чи напівфабрикатів в готову продукцію / послугу. Першим етапом побудови технологічної схеми є технологічна картка, яка представляє собою графічне зображення переліку необхідних операцій для виготовлення продукції/послуги.

В залежності від умов виробництва та процесу надання послуги технологічні процеси поділяють.

Одиничний технологічний процес, технологічний процес – використовується на протязі обмеженого періоду.

Робочий технологічний процес – виконується по робочій технологічній або конструкторській документації.

Стандартний технологічний процес – процес, який виконується стандартом.

Уніфікований технологічний процес – це технологічний процес, що відноситься до групи виробів, що характеризується єдністю конструкцій та технологічних ознак. Уніфікований технологічний процес поділяється на типовий і груповий:

- типовий технологічний процес – це процес виготовлення групи виробів з подібними конструкторськими та технологічними ознаками. Цей процес характеризується подібністю змісту та послідовності більшості технологічних операцій і переходів.

- груповий технологічний процес – це технологічний процес виготовлення групи виробів з різними конструктивними, але спільними технологічними ознаками.

Комплексний технологічний процес – процес в склад якого входять не тільки технологічні операції, а й операції по переміщенні, транспортуванні, контролю та очищенні заготовок по ходу технологічного процесу

Зміст операцій оформляється у вигляді технологічних операційних карт в яких вказують що і як зробити, за допомогою якого устаткування, пристосувань і інструмента, кваліфікацію і спеціальність виконавця, норму часу і т.д.

В Україні існує Єдина система технологічної документації ЕСТД, яка представляє наступні види технологічної документації.

1. Маршрутна карта - документ, що містить опис технологічного процесу виготовлення, складання виробу по всіх операціях в технологічній послідовності в зазначенням даних про обладнання, оснащення, матеріальних і трудових нормативах відповідно до встановлених форм. Застосовується в одиничному і серійному виробництві.

2. Операційна карта - технологічний документ, що містить опис технологічної операції із зазначенням переходів, режимів обробки і даних про засоби технічного оснащення. Застосовується в серійному і масовому виробництві. Комплект цих карт на виріб за всіма видами операцій доповнюють маршрутні карти.

3. Карта ескізів - технологічний документ, що містить ескізи, схеми і таблиці, необхідні для виконання технологічного процесу, операцій або переходів складання виробу.

4. Технологічна інструкція-технологічний документ, що містить опис прийомів роботи або технічних прийомів виготовлення продукції, правила експлуатації засобів технологічного оснащення, опис фізичних і хімічних процесів і явищ, що виникають при деяких операціях. Технологічна документація містить також складальні креслення з технічними умовами та технологічні схеми вузлової і загальної збірки.

5. Комплектуюча карта - технологічний документ, що містить інформацію про деталі, складальних одиницях і матеріалах, які входять в комплект виробу, що збирається / або послуги яка надається.

6. Відомість оснастки-технологічний документ, що містить перелік технологічного оснащення, необхідної для виконання даного технологічного процесу та окремих операцій.

У технологічній документації чітко ідентифікуються та документуються викладаються зміст і умови виконання робіт. Точне виконання цих вимог має важливе значення для забезпечення технологічної дисципліни і випуску якісних виробів/ послуг.

### **3.3. Формування системи аудиту якості для підвищення ефективності організації функціонування державної установи**

Аудит якості визначається як систематичне й незалежне випробування та оцінювання відповідності діяльності із забезпечення якості та її результатів запланованим заходам, ефективності їх упровадження та досягнення ними цілей. Говорячи про аудит якості, треба мати на увазі, що він буває трьох видів: аудит якості продукції, аудит якості процесу, аудит системи якості.

Аудит якості продукції є кількісним оцінюванням відповідності встановленим параметрам (показникам якості). Цей вид аудиту зорієнтовано на споживача (замовника) послуги (проводиться з його точки зору). Він може проводитися як мінімум одним аудитором, але може вимагати й великої групи аудиторів. Аудит якості продукції виконується переважно в середині організації, коли розглядаються результати технології процесу виробництва, коли кожна дія розглядається як вхідний матеріал для наступного процесу (або внутрішнього споживача); ззовні, при цьому аудит продукції може проводитись або замовником, або ж за участю кінцевого споживача.

Аудит якості процесу дозволяє проаналізувати елементи процесу, оцінювання його повноти, правильності вибору умов проведення й можливої ефективності. Під час проведення аудиту всього процесу певний час приділяється аудиту якості продукції. Такий аудит націлено на результати, що отримуються на виході процесу. Цей вид аудиту займає значну й важливу частину аудиту системи якості. Незалежний аудит процесу — найбільш поширений і зручний, такий, що приносить найшвидші та найплідніші результати. Причина в тому, що замовник скоріше погодиться з необхідністю змін у конкретному процесі, ніж із необхідністю займатися глибокими проблемами системи управління, що виявляються в результаті аудиту системи. Звичайно, аудит процесу: менш широкий, ніж аудит системи; спрямований на один або кілька конкретних процесів надання послуги; вимагає меншого обсягу планування, ніж аудит системи; може виявитися дуже корисним у вдосконаленні процесу, що розглядається; менш формальний, ніж аудит системи;

можна виконати за короткий проміжок часу. Цей вид аудиту засвідчує відповідність стандартам, методам, процедурам або іншим вимогам.

Аудит системи якості є документованою діяльністю, що здійснюється для отримання перевіренням та оцінюванням об'єктивних доказів того, що елементи системи якості, котрі застосовуються, відповідають їй, що вона розвивається, документується та ефективно використовується відповідно до конкретних вимог. Аудит системи спрямовано на всю систему забезпечення якості як результату діяльності керівників, і таким чином включає в себе аудит процесу. Отже, це найбільш трудомісткий вид аудиту. Проводиться для того, щоб з'ясувати на основі об'єктивних доказів, чи втілюються система управління якістю та плани організації та чи відповідають вони пред'явленому до них набору вимог.

Залежно від суб'єкта аудиту, він може здійснюватися:

першою стороною (внутрішній аудит, який проводиться для власних цілей самою організацією чи за її дорученням і може бути підставою для самодекларації організації про відповідність);

другою стороною (зовнішній аудит, який проводиться споживачами організації чи іншими особами за їхнім дорученням); і

третьою стороною (зовнішній аудит, який проводиться сторонніми незалежними аудиторськими організаціями. Такі організації, як правило, є акредитованими, здійснюють сертифікацію чи реєстрацію відповідності вимогам, наприклад, вимогам ISO 9001)

Обов'язки та вимоги у зв'язку з плануванням і проведенням аудиту, повідомленням про одержані результати та їх реєстрації повинні визначатися у документованій методиці. Аудит може проводитися індивідуально чи командою аудиторів.

Для проведення внутрішнього аудиту наказом керівника призначається комісія на чолі з керівником групи якості – головним аудитором. Аудиторами призначаються спеціалісти з якості в кількості 1-3 осіб, які пройшли спеціальне навчання і володіють вимогами стандартів ISO 9001-20018. Аудити плануються не рідше ніж 1-2 а рази в рік по кожному підрозділу.

У результаті перевірки аудитором систем управління якістю складається список невідповідностей, які можуть проявлятися:

- 1) невідповідності обраним стандартам із серії ISO 9000;
- 2) потенційні невідповідності (коли ряд заходів знаходиться на межі невідповідності).

Доказом невідповідності можуть бути отримані аудитором дані після проведення інтерв'ю, перевірення документації, спостереження за діяльністю й умовами у сфері, яка перевіряється. Після проведення аудиту складається рапорт аудиту.

Невідповідність може бути виявлена, наприклад, шляхом: перевірки якості продукції; аналізу скарг споживачів; аналізу повторних звернень, доручень; перевірки діяльності організації власником або уповноваженими органами.

Повинно бути чітко визначено, хто з керівництва державного підприємства має приймати рішення щодо тої чи іншої невідповідної продукції. Усі виявлені невідповідності та прийняті щодо них рішення повинні реєструватися. У випадку, коли невідповідність була виявлена до того, як продукція була доведена до споживача, повинні вживатися заходи, щоб запобігти її передачі споживачу. Якщо ж невідповідна продукція була виявлена після того, як вона була продана споживачу, необхідно проінформувати про це споживача та узгодити з ним подальші дії.

Загальна схема проведення аудиту процесу управління якістю передбачає: вироблення відповідних процедур та підготовка інструкцій; здійснення перевірок; виявлення невідповідностей; інформування про невідповідності керівництва підприємства; вироблення коригувальних заходів; визначення відповідальних за усунення відхилень в процесі; підготовка звітів та висновки щодо вироблення упереджувальних заходів, що унеможливають повторення виявлених невідповідностей. Схематично даний процес проілюстрований на рис. 3.4.

В залежності від характеру невідповідності, її можливих наслідків, можливості її виправлення може бути прийняте одне з наступних рішень:

- виправлення невідповідної продукції з метою приведення до вимог стандарту або споживача;



- повторне виробництво;
- прийняття невідповідної продукції без змін, можливо, після узгодження зі споживачами (наприклад, зниження ціни, надання гарантій);
- відмова від виробництва.

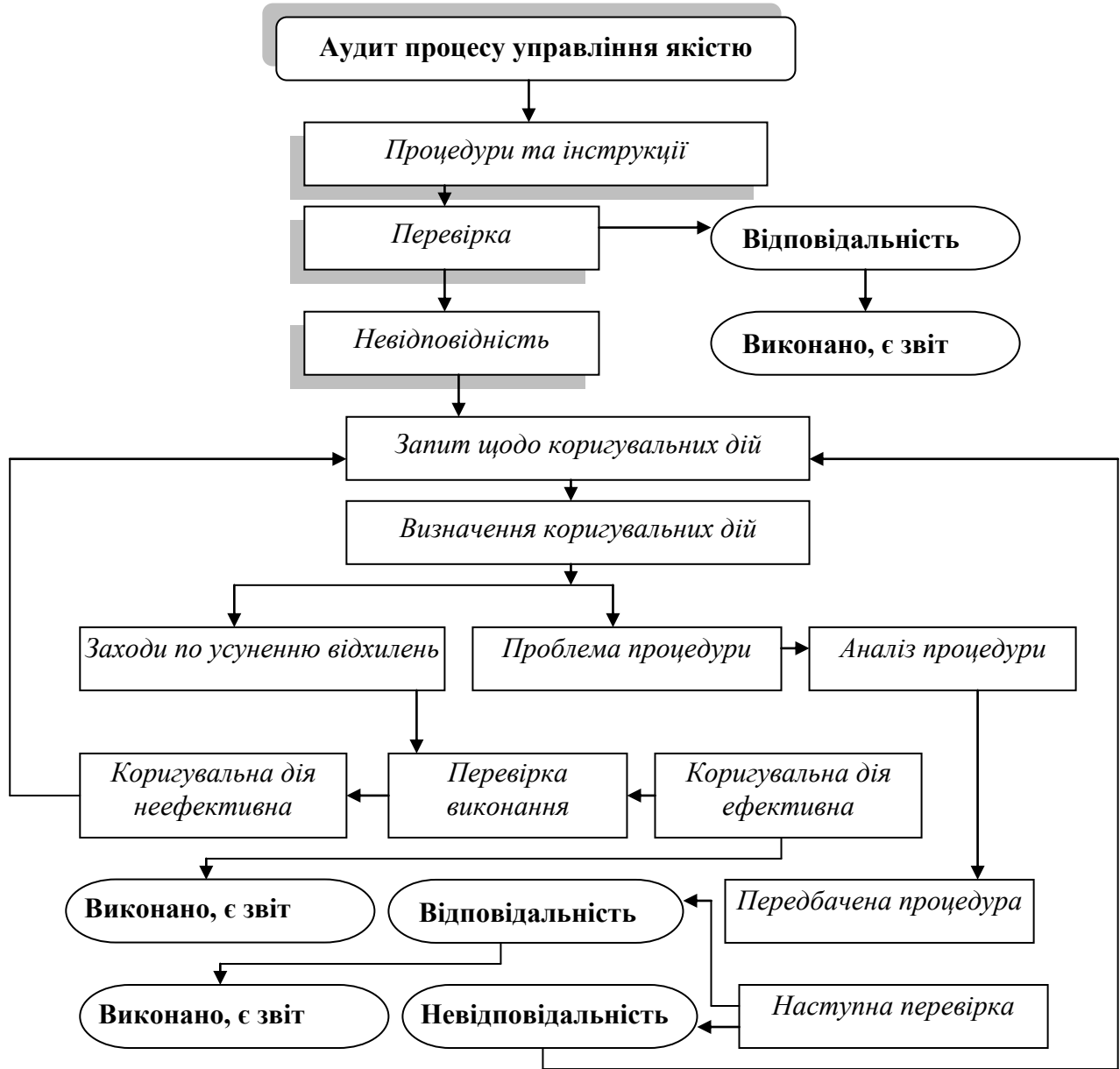


Рис. 3.4. Рекомендована блок схема аудиту процесу управління якістю в державному підприємстві

Примітка. Складено автором

Необхідно також відзначити особливу роль внутрішнього аудиту в системі управління якістю. Внутрішній аудит є найвищою формою контролю системи управління якістю. Результати внутрішніх перевірок є основою вхідних даних для аналізу з боку керівництва та дозволяють організації декларувати свою відповідність ISO 9000. Тому важливим є питання, як правильно запланувати, організувати й провести перевірку, а потім проаналізувати їх результати [18, 31].

Внутрішні перевірки можна будувати за загальносистемними елементами ISO 9000 чи за структурними підрозділами. У першому випадку перевіряється виконання вимог документації всіх рівнів, що відповідає визначеному елементу. У другому — перевіренню підлягають усі елементи системи якості, властиві тому чи іншому підрозділові. Слід зазначити, що на практиці більше половини причин невідповідностей знаходиться у сфері взаємодії між структурними підрозділами.

Аудит може бути „вертикальним”, тобто за всіма елементами системи якості, які виконуються в конкретному підрозділі, і „горизонтальним” – по певному елементу системи якості (напр., реєстрація даних по якості) в різних структурних підрозділах.

Матеріали аудитів служать базою для оцінювання дієвості системи менеджменту якості та встановлення можливостей її вдосконалення.

Виявлені результати внутрішнього аудиту мають бути задокументованими. Для цього стандартом ISO 9001-20018 пропонується підготувати звіт про аудит, який складається за відповідною формою (табл. 3.1). Звіт має містити такі розділи: назву підрозділу; галузь аудиту; план аудиту; список членів та їх кваліфікація; кількість виявлених невідповідностей; перелік документів, на основі яких і згідно яких проводився аудит; рішення про корегуючі дії; заключення (оцінку ступеню адекватності діяльності підрозділу вимогам документації процесу управління якістю); додаток (протоколи про значні невідповідності). Звіт представляється директору державного підприємства.

Підготовлені звіти та вихідні матеріали, які використовувалися в процесі аудиту, (програма, протоколи нарад, індивідуальні звіти аудиторів) зберігаються у відповідального за якість в організації.

За результатами звіту, за кожною значною невідповідністю розробляються корегуючі дії, які потім реалізуються. Водночас, корегується не тільки сама невідповідність, але й причини, що її викликали.

Таблиця 3.1

### Форма звіту про внутрішній аудит

Звіт про внутрішній аудит № ____		Сторінка: ____	
Підрозділ, що перевіряється: Начальник: Учасники:		Головний аудитор: Аудиторська група:	
Ціль перевірки:		Дата проведення:	
Результати перевірки 1. Кількість виявлених: невідповідностей: _____ в тому числі критичних: - зауважень: _____ 2. Висновки ціль перевірки досягнута ( не досягнута): пояснення (при необхідності) _____ діяльність підрозділу, що перевіряється, задовольняє (не задовольняє) _____ корегувальні дії (лист реєстрації невідповідностей, протокол Координаційної Ради ) Лист реєстрації невідповідностей № ____ необхідність повторної перевірки так/ні _____ _____ _____ 3. Додатки: опитувальні листи № _____, листи невідповідності № _____			
Головний аудитор: _____ _____ Дата _____ 20_ р.		Директор _____ П. І. Б. Начальник відділу _____ П. І. Б. Дата _____ 200_ р.	

Примітка. Складено автором

Загалом матеріали аудиту служать базою для постійного моніторингу та діагностування стану функціонування системи управління якістю керівництвом організації. За підсумками аудиту і аналізу даних приймаються рішення про поліпшення процесу виробництва продукції та підвищення її якісних параметрів.

Результати аналізу аудиту можуть використовуватися керівником та відповідними управлінськими працівниками у розробленні поточних і перспективних планів, програм із підвищення якості продукції. Усі ці моменти є обов'язковими для функціонування та розвитку систем управління якістю. Однак за умов лише формального підходу до їх використання вони принесуть мало користі, а також інколи можуть і зашкодити.

